

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARCOS JOSÉ OLIVEIRA DOS SANTOS FILHO

PLANO DE NEGÓCIO: LOCADORA DE QUADRA DE FUTEBOL *SOCIETY*

SÃO CRISTOVÃO/SE

2017

MARCOS JOSÉ OLIVEIRA DOS SANTOS FILHO

PLANO DE NEGÓCIO: LOCADORA DE QUADRA DE FUTEBOL *SOCIETY*

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Sergipe como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a. Dra. Iracema Machado de Aragão Gomes

SÃO CRISTOVÃO/SE

2017

MARCOS JOSÉ OLIVEIRA DOS SANTOS FILHO

PLANO DE NEGÓCIO: LOCADORA DE QUADRA DE FUTEBOL *SOCIETY*

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Iracema Machado de Aragão Gomes
Orientadora

Prof^a. Dr^a. Rosangela Sarmiento Silva
Universidade Federal de Sergipe

Prof^a. Dr^a. Rúbia Oliveira Corrêa
Universidade Federal de Sergipe

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a todos que puderam contribuir com conhecimentos e lições para a vida. Em especial, aos professores José Pedro e Marcos Zambanini, que considero exemplos de profissionalismo. Aos meus amigos (galera da matrozidade, galera cabeça de gelo, galera do time do boro, amigos da UFS, etc), familiares e à orientação da professora Iracema e da colega Aline.

Em especial, a Gersica Viana Ribeiro, mais conhecida como canequinho, por todo apoio e carinho e por ter feito da UFS um lugar melhor para mim.

Enfim, a todos o meu muito obrigado!

RESUMO

Esta pesquisa visa a construir um plano de negócios que avalie a viabilidade econômico-financeira de uma empresa locadora de quadra de futebol *society*. Os objetivos específicos traçados para avaliar a viabilidade do negócio dizem respeito aos conceitos da área de empreendedorismo, elementos que compõem um plano de negócios e estudo do mercado de futebol *society* em Aracaju/SE. A metodologia utilizada foi o estudo descritivo e exploratório, de natureza quantitativa e qualitativa, com dados primários e secundários, por meio de bibliografias, documentos e levantamentos (entrevistas com empresas e questionários com praticantes de futebol *society*). A partir da análise da preferência dos clientes em praticarem o futebol *society* no bairro Jardins, o qual não possui concorrência, foi elaborado um plano de negócios que se demonstrou viável por proporcionar um retorno financeiro maior que a poupança, preço mais baixo que a concorrência, localização de preferência dos clientes, retorno financeiro em aproximadamente 4 anos e custo de implementação acessível.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Plano de negócios. Futebol *society*.

ABSTRACT

This research aims to build a business plan that evaluates the economic-financial viability of society soccer company. The specific objectives drawn to evaluate the viability of the business, refers to the concepts of the area of entrepreneurship, elements that make up a business plan, study of the market of soccer society in Aracaju/SE. The methodology used was the descriptive and exploratory study, of quantitative and qualitative nature, with primary and secondary data, through bibliographies, documents and surveys (interviews with companies and questionnaires with soccer players). Based on the analysis of the preference of clients to practice soccer in the Jardins district, which has no competition, a business plan was drawn up, which proved to be viable for providing a higher financial return than saving, a lower price than competition, customer preference location, financial return in approximately 4 years, and affordable implementation cost.

Keywords: Entrepreneurship. Business plan. Society soccer.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Análise PEST: o ambiente externo.	35
Figura 2 - Análise de posicionamento	36
Figura 3 - Análise SWOT	38
Figura 4 - Exemplo de organograma, SEBRAE/Mato Grosso	43
Figura 5 - Organograma tradicional e organograma moderno	46
Figura 6 - Custos de canais diferentes versus valores agregados	54
Figura 7 - Modelo de fluxo de caixa.....	63
Figura 8 - Estrutura funcional da empresa.....	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Algumas invenções e conquistas do século XX.....	19
Quadro 2 - Exemplos de questões da metodologia 6W2H.....	30
Quadro 3 - Modelo autoexplicativo do sumário executivo	30
Quadro 4 - Modelo autoexplicativo da descrição da empresa.....	32
Quadro 5 - Questões-chave da ambiência interna	37
Quadro 6 - Modelo de elaboração da visão organizacional.....	39
Quadro 7 - Modelo de elaboração da Missão organizacional	40
Quadro 8 - Diferenças entre missão e visão	40
Quadro 9 - Quadro para preenchimento sistematizado das metas e objetivos da empresa	42
Quadro 10 - Exemplo de matriz de responsabilidades	44
Quadro 11 - Importância da Segmentação	50
Quadro 12 - Estratégia de precificação durante o ciclo de vida do produto.....	52
Quadro 13 - Modelo da Demonstração do Resultado do Exercício	59
Quadro 14 - Cálculo da margem de contribuição unitária.....	60
Quadro 15 - Cálculo da necessidade de capital de giro	61
Quadro 16 - Aspectos que influenciam nos riscos do negócio.....	65
Quadro 17 - Cálculo da propriedade do investidor	67
Quadro 18 - Cálculo do payback simples	68
Quadro 19 - Cálculo do payback descontado	68
Quadro 20 - Cálculo do valor presente líquido.....	69
Quadro 21 - Cálculo da taxa interna de retorno.....	69
Quadro 22 - Cálculo da Lucratividade	70
Quadro 23 - Cálculo da rentabilidade anual	70
Quadro 24 - Análise SWOT	81
Quadro 25 - Organograma da empresa “Show de Bola”	82
Quadro 26 – Previsão do balanço patrimonial após 30 dias de funcionamento da empresa....	88
Quadro 27 - Margem de contribuição unitária da empresa “Show de Bola”	89
Quadro 28 - Capital de giro da empresa	89
Quadro 29 - Demonstração do Resultado do Exercício após um mês de funcionamento da empresa.....	90
Quadro 30 - Ponto de equilíbrio econômico da empresa “Show de Bola”.....	91
Quadro 31 - Payback simples	91

Quadro 32 - Lucratividade anual93

Quadro 33 - Rentabilidade anual93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxa de empreendedorismo em estágio inicial (TEA) - GEM	20
Gráfico 2 - Taxa de empreendedorismo em estágio estabelecido (TEE)	20
Gráfico 3 - Taxas de empreendedorismo: total, inicial estabelecido e Produto Interno Bruto (PIB) - Brasil	24
Gráfico 4 - Taxa de crescimento do PIB, de desocupação e de empreendedorismo por oportunidade e por necessidade	24
Gráfico 5 – Fatores que teriam evitado o fechamento da empresa.....	27
Gráfico 6 - Motivos para que a empresa deixasse de funcionar	28
Gráfico 7 - Ponto de equilíbrio	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Projeção do fluxo de caixa dos 12 primeiros meses da empresa.....	90
Tabela 2 - Payback descontado de aproximadamente 3 anos e 7 meses	91
Tabela 3- Valor presente líquido baseado na TIR	92
Tabela 4 – Valor presente líquido baseado na TMA.	92

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVO GERAL.....	14
1.3	ESPECÍFICOS	14
1.4	JUSTIFICATIVA	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	ANÁLISE HISTÓRICA DO SURGIMENTO DO EMPREENDEDORISMO	17
2.2	CONCEITO E IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO	21
2.3	EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	22
2.4	AVALIANDO OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS	25
2.5	O PROCESSO DE EMPREENDER NO MUNDO DOS NEGÓCIOS	26
3	PLANO DE NEGÓCIOS	29
3.1	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	29
3.2	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	31
3.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL.....	32
3.3.1	Análise do ambiente.....	33
3.3.2	Análise do ambiente externo	34
3.3.3	Análise do ambiente interno	37
3.3.4	Análise SWOT.....	38
3.3.5	Visão.....	39
3.3.6	Missão	39
3.3.7	Objetivos e metas	41
3.3.8	Estrutura funcional.....	42
3.3.9	Descrição da unidade física	44
3.4	PLANO DE MARKETING.....	45
3.4.1	Clientes.....	45
3.4.2	Valor percebido pelo cliente.....	46
3.4.3	Gestão de relacionamento com o cliente (CRM).....	47
3.4.4	Análise da concorrência	48
3.4.5	Segmentação de mercado	49
3.4.6	Produto	50
3.4.7	Preço.....	52
3.4.8	Praça ou canais de distribuição	53

3.4.9	Promoção	54
3.4.10	Mix de serviço.....	56
3.5	PLANO FINANCEIRO.....	56
3.5.1	Demonstração do Resultado do Exercício	57
3.5.2	Margem de contribuição	60
3.5.3	Capital de giro.....	60
3.5.4	Fluxo de caixa.....	62
3.5.5	Ponto de equilíbrio.....	63
3.5.6	Avaliação de risco	64
3.5.7	Captação de recursos.....	65
3.5.8	Tipos de investimentos.....	67
3.5.9	Análise de investimentos	68
3.5.10	Índices financeiros	70
4	METODOLOGIA.....	71
4.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	71
4.2	QUESTÕES DA PESQUISA	72
4.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	73
4.4	COLETA DE DADOS	73
4.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	74
4.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	75
5	PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA SHOW DE BOLA	76
5.1	SUMÁRIO EXECUTIVO	76
5.2	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	76
5.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL.....	77
5.3.1	Análise do ambiente.....	77
5.3.2	Mercado de esporte e lazer: locação de quadra de futebol <i>society</i>	79
5.3.3	Análise SWOT.....	81
5.3.4	Visão.....	81
5.3.5	Missão	81
5.3.6	Estrutura funcional.....	82
5.3.7	Descrição da unidade física	82
5.4	PLANO DE MARKETING.....	83
5.4.1	Clientes.....	83
5.4.2	Gestão de relacionamento com o cliente	84
5.4.3	Análise da concorrência	84

5.4.4	Produto	85
5.4.5	Preço.....	86
5.4.6	Praça	86
5.4.7	Promoção	87
5.5	PLANO FINANCEIRO.....	87
5.5.1	Balanço patrimonial	88
5.5.2	Margem de contribuição	89
5.5.3	Capital de giro.....	89
5.5.4	Fluxo de caixa.....	89
5.5.5	Demonstração do Resultado do Exercício	90
5.5.6	Ponto de equilíbrio.....	91
5.5.7	Análise de investimento	91
6	CONCLUSÃO.....	94
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICE	102
	ANEXOS	105

1 INTRODUÇÃO

Segundo a Fundação Getúlio Vargas Projetos (2010, p.24), “O futebol é o esporte mais conhecido do mundo, o que atrai mais torcedores e um dos que movimentam mais recursos”. É praticado em diversos locais, como, por exemplo, em campos *society*, quadras e até mesmo nas ruas. A sua prática proporciona uma série de benefícios, como a redução de doenças causadas pelo colesterol, deficiências respiratórias e doenças cardíacas, o esporte também une as pessoas de origens sociais e culturais diferentes, promovendo a interação social. Segundo a Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL, 2013), “Está comprovado que o futebol é um meio eficaz para melhorar ou manter a saúde e sua prática desde a infância permite desenvolver não só qualidades físicas senão que também psíquicas e morais”. É um dos principais lazeres dos brasileiros, conforme relata a Fundação Getúlio Vargas Projetos (2010, p. 24): “No Brasil, o futebol é uma paixão que se confunde com a forma de ser do nosso povo. Podemos afirmar, sem medo de errar, que o futebol é a nossa expressão cultural”.

A visibilidade do Brasil no mundo está muito relacionada ao futebol, pois muitos jogadores de futebol de origem brasileira encantaram o público com a sua forma de jogar, proporcionando receitas ao país quando são transferidos (vendidos) das suas respectivas equipes para os times do exterior, atraindo patrocínios de empresas e movimentando o público nos estádios e bares para assistirem e torcerem para os seus respectivos times, impulsionando o crescimento da prática esportiva e o desenvolvimento econômico-social. De acordo com a Fundação Getúlio Vargas Projetos (2010, p. 38), “O futebol desponta aceleradamente como um setor que movimenta grandes somas de recursos, tem impactos sobre a balança comercial dos estados e do país, e gera renda e emprego para um número significativo de brasileiros”.

O futebol *society* é praticado em um campo reduzido, geralmente composto por grama artificial, segundo as regras da Confederação Brasileira de Futebol 7 (2010), cada equipe possui 7 jogadores, onde um dos quais será o goleiro. Proporciona mais facilidade para realizar a prática do futebol em campo por necessitar de menos jogadores, a bola assemelha-se com a de futebol, assim como também algumas regras e o seu gramado, causando a sensação nos jogadores de estarem praticando o futebol oficial, que é tão admirado por todos.

A inserção de uma nova empresa prestadora de serviço de aluguel de campo *society* proporcionará ainda mais a prática do futebol e o desenvolvimento econômico-social. Para isso, no entanto, é necessário que se realize um estudo minucioso sobre a inserção de mais uma empresa desse ramo no mercado, assim como sobre a viabilidade econômico-financeira deste projeto.

Para a inserção dessa nova empresa, a presente pesquisa apresenta como objetivo geral a elaboração de um plano de negócio para verificar a viabilidade mercadológica e econômico-financeira da implementação de uma empresa especializada em locação de quadra de futebol *society*, e para concretizar o objetivo geral desta pesquisa foi utilizada a metodologia quantitativa no que diz respeito ao questionário aplicado aos 54 jogadores de futebol *society*, e qualitativa no que diz respeito ao referencial teórico, pesquisa de preços e orçamentos, e às entrevistas realizadas com os proprietários e funcionários dos empreendimentos concorrentes (Futebol & CIA, Camisa 10 bairro Pereira Lobo, Camisa 10 bairro 13 de Julho e Complexo Desportivo SESI). Com esta metodologia, foi possível obter os seguintes principais resultados: a preferência dos consumidores em jogar futebol *society* no bairro Jardins, preço do aluguel do campo menor que a concorrência, taxa interna de retorno maior que a taxa mínima de atratividade, *payback* de aproximadamente 4 anos e custo de implementação de R\$ 324.108,24.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

É viável, em termos de mercado e financeiramente, a inserção de uma empresa especializada na locação de quadra para a prática de futebol *society* na cidade de Aracaju?

1.2 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de negócios para verificar a viabilidade mercadológica e econômico-financeira da implementação de uma empresa especializada em locação de quadra de futebol *society* na cidade de Aracaju.

1.3 ESPECÍFICOS

- a) Analisar o mercado de locação de quadras de futebol *society* na cidade de Aracaju.
- b) Demonstrar o planejamento estratégico e operacional da empresa.
- c) Demonstrar o plano de marketing da empresa.
- d) Definir o plano financeiro da empresa.
- e) Apresentar elementos de viabilidade do negócio.

1.4 JUSTIFICATIVA

Sabe-se que para implementação de um novo negócio é necessário realizar um estudo de mercado e do público-alvo, pois cada localidade oferece um público e um mercado diferentes, de acordo com o seu contexto socioeconômico. A fim de buscar informações do mercado e do público-alvo dos prestadores de serviços de aluguel de quadra de futebol *society*, no intuito de inserir um novo negócio na cidade de Aracaju, faz-se necessária a elaboração desta pesquisa, na qual contempla um plano de negócios com as informações do mercado e do público-alvo. É nítida e veraz a importância da elaboração do plano de negócios para o desenvolvimento de um novo empreendimento, pois o mesmo descreve o planejamento da empresa (com informações do mercado e do público-alvo) ajudando nas tomadas de decisões, e a prevenir possíveis erros que poderiam acontecer no decorrer do funcionamento do empreendimento. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), “O plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio”.

A implementação de uma nova empresa especializada em prestar serviços de aluguel de quadra de futebol *society* na cidade de Aracaju/SE, é importante para atender as necessidades da população, que está cada vez mais preocupada em praticar exercícios e adquirir cada vez mais hábitos saudáveis, de acordo com o site de notícias Agência Brasil (2016), o Serviço Social do Comércio (SESC) obteve um aumento de cerca de 38 vezes no número de pessoas que procuram a instituição para iniciar a prática esportiva em todo o país, entre 2009 e 2015, elevando de 699 para 27.101 o número de indivíduos atendidos. A inserção de uma nova empresa de futebol *society* também é importante para atender a demanda de jovens que praticam o futebol, pois segundo os dados demonstrados pelo Ministério do Esporte em 2013, 53,9% dos jovens entre 20 e 24 anos que praticam esportes praticam o futebol. O novo empreendimento estará inserido em um ramo de negócio bastante impactante na geração de receitas e empregos para o Brasil, pois as atividades esportivas, junto com as atividades recreativas e culturais, geram um montante de R\$ 10.483.200.000 (dez bilhões, quatrocentos e oitenta e três milhões e duzentos mil reais), e empregam cerca de 185.536 de acordo com os dados da Pesquisa Anual de Serviços realizada em 2014. A pesquisa auxiliará os indivíduos que desejam empreender no ramo de esporte e lazer, fomentando a criação de negócios, geração de empregos e renda, e a prática de

esportes, a qual é imprescindível na qualidade de vida da sociedade. Por causa da revisão literária desenvolvida, cujos conteúdos são abordados no curso de Administração do país, em maior ou menor escala, servirá também aos estudos acadêmicos.

Por fim, o presente estudo apresenta um plano de negócio que demonstra a sua viabilidade de implementação, servindo, assim, como um instrumento que apresenta oportunidades para a geração de receitas, empregos e desenvolvimento para a cidade de Aracaju/SE.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica desta pesquisa descreve brevemente sobre a avaliação de oportunidades de negócios. O conceito, história e importância do empreendedorismo, o seu surgimento no Brasil, e os seus processos para a criação de novas empresas.

2.1 ANÁLISE HISTÓRICA DO SURGIMENTO DO EMPREENDEDORISMO

No decorrer da história do mundo, podemos observar que, até meados da Idade Média, de um modo geral, as pessoas faziam parte de um sistema que possuía um modo de produção e um trabalho que lhes proporcionavam diretamente poucos riscos financeiros, estando geralmente centrado no estado ou na entidade detentora dos recursos. A partir da Idade Média, o termo “empreendedorismo” foi utilizado para designar pessoas que participavam e administravam grandes projetos de produção.

Na idade média, o termo empreendedor foi usado para descrever tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção. Em tais projetos, esse indivíduo não corria riscos: simplesmente administrava o projeto usando os recursos fornecidos, geralmente pelo governo do país. Um típico empreendedor da Idade Média era o clérigo – a pessoa encarregada de obras arquitetônicas, como castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais.
(HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2009, p.28)

Com o pouco comércio que existia na época, pois o modo de produção predominante era o feudal, o mercador Marco Polo, por seu destaque ao explorar oportunidades de comércio e rotas marinhas e por ser um dos poucos da época a exercer uma atividade de risco financeiro, é defendido por alguns autores como o precursor do termo “empreendedorismo” que é derivado da palavra francesa *entrepreuner*, que significa aquele que está entre ou aquele que assume riscos e começa algo novo.

Um exemplo inicial da primeira definição de empreendedor como “intermediário” é Marco Polo, que tentou estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente. Como intermediário, Marco Polo assinava um contrato com uma pessoa de recursos (o precursor do atual capitalista de risco) para vender suas mercadorias.
(HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2009, p.27)

Entre os séculos XIV e XVII, com o surgimento do Renascimento Cultural, movimento que caracterizou a transição do feudalismo para o capitalismo, e a ascensão do comércio com o mercantilismo, as oportunidades e os riscos financeiros passaram a ser inerentes ao trabalho de muitos indivíduos.

A reemergente ligação do risco com o empreendedorismo se desenvolveu no século XVII, com o empreendedor sendo a pessoa que firmava um acordo contratual com o governo para desempenhar um serviço ou fornecer produtos estipulados. Como o valor do contrato era fixo, todos os lucros ou perdas resultantes eram do empreendedor. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p.28)

No século XVIII, com o surgimento da revolução industrial, marcada por processos de manufatura e pela transição dos métodos de produções artesanais para a produção por máquinas, resultou-se na ascensão da burguesia e no acúmulo de capitais. Nessa época, o capital estava concentrado na classe burguesa, a qual procurava maneiras de investir o seu dinheiro. Isso fez com que o papel do investidor ficasse mais evidenciado nesse período, bem como a diferença deste para com o empreendedor (aquele que não necessariamente possuía capital, mas buscava-o a partir dos investidores para poder implementar e desenvolver a sua ideia).

No século XVIII, a pessoa com capital foi diferenciada daquela que precisava de capital. Em outras palavras, o empreendedor foi diferenciado do fornecedor de capital (o atual investidor de risco). Uma das causas para tal diferenciação foi a industrialização. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, p.28)

No século XIX, a busca pelo desenvolvimento das indústrias fez com que os empreendedores dessem uma ênfase à competitividade, passando a serem vistos como gerentes.

Carnegie, que descendia de uma família escocesa pobre, fez da indústria americana do aço uma das maravilhas do mundo industrial, essencial por intermédio de sua incansável busca por competitividade, em vez de inventividade ou criatividade. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p.29)

O século XX foi um período marcado pela invenção (como demonstrado no quadro 1 da página 19) e desenvolvimento das empresas. Juntamente com o desenvolvimento da administração, o avanço tecnológico propiciado pelo surgimento das empresas de computação e o desenvolvimento da indústria automobilística permitiram que o empreendedorismo pudesse ser visto com maior ênfase na inovação.

A função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo mais geral, um método tecnológico não experimentado, para produzir um novo bem ou um bem antigo de uma maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais, ou uma nova comercialização para produtos, e organizando um novo setor. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p.29)

O desenvolvimento tecnológico e o mercado cada vez mais competitivo contribuíram para que o empreendedorismo pudesse ser visto como uma solução para a obtenção de vantagens competitivas. O tema também passa a ter bastante importância na sociedade e na política dos países, que obtêm incentivos dos seus respectivos governos, pois foi possível notar o quanto

determinadas nações se desenvolveram economicamente a partir da criação de novos negócios, da formalização e do crescente aumento de estudos e pesquisas a respeito do tema nas escolas e universidades. Os Estados Unidos são exemplo desse incentivo e desenvolvimento no final do século XX.

A conjunção de um intenso dinamismo empresarial e rápido crescimento econômico, somados aos baixos índices de desemprego e as baixas taxas de inflação ocorridos, por exemplo, na década de 1990 nos Estados Unidos, aparentemente aponta para uma única conclusão: o empreendedorismo é o combustível para o crescimento econômico, criando emprego e prosperidade.
(DORNELAS, 2008, p. 9)

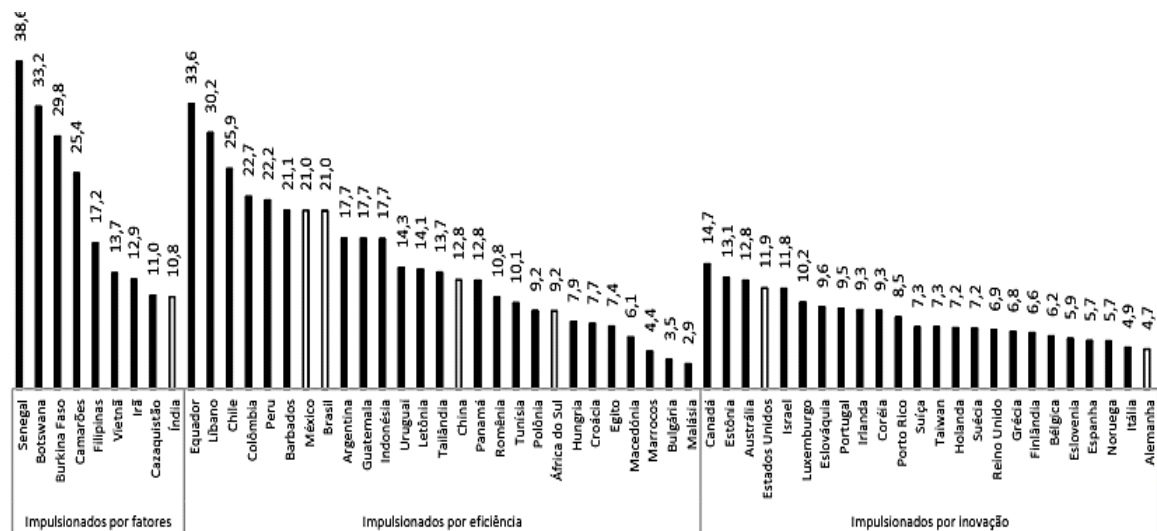
Quadro 1 - Algumas invenções e conquistas do século XX

1903:	Avião motorizado
1915:	Teoria geral da relatividade de Einstein
1923:	Aparelho televisor
1928:	Penicilina
1937:	Náilon
1943:	Computador
1945:	Bomba atômica
1947:	Descoberta da estrutura do DNA abre caminho para a engenharia genética
1957:	Sputnik, o primeiro satélite
1958:	Laser
1961:	O homem vai ao espaço
1967:	Transplante de coração
1969:	O homem chega à Lua; início da internet, Boeing 747
1970:	Microprocessador
1989:	World Wide Web
1993:	Clonagem de embriões humanos
1997:	Primeiro animal clonado: a ovelha Dolly
2000:	Sequenciamento do genoma humano

Fonte: Dornelas (2008).

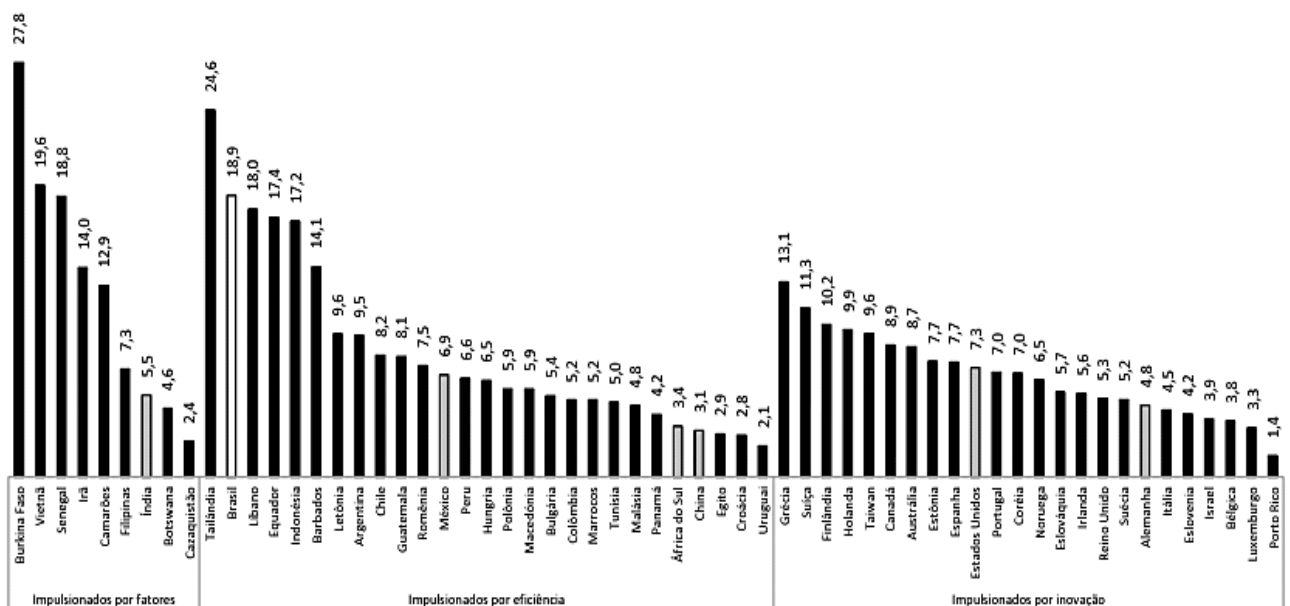
Com base nas informações do gráfico 1 e do gráfico 2 situados abaixo, pode-se notar que o empreendedorismo está presente em diversos países, independentemente da conjuntura econômica, política, cultural e social. A pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2015, a qual foi produzida a partir de dados provenientes de 62 países, revela-nos que, até mesmo, países subdesenvolvidos como o Líbano e Senegal são destaques em empreendedorismo.

Gráfico 1 - Taxa de empreendedorismo em estágio inicial (TEA) - GEM



Fonte: GEM (2015).

Gráfico 2 - Taxa de empreendedorismo em estágio estabelecido (TEE) - GEM



Fonte: GEM (2015).

A fase de desenvolvimento econômico relatada na pesquisa GEM é estabelecida pelo Fórum Econômico Mundial e explica que os países impulsionados por fatores são caracterizados pela dependência ao trabalho e aos recursos naturais, os impulsionados pela eficiência são caracterizados pelo avanço da industrialização e ganho em escala e os impulsionados pela inovação são caracterizados por empreendimentos intensivos em conhecimento e também pela expansão do setor de serviços (GEM, 2015).

2.2 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é conceituado de diversas formas por diferentes autores. Também abrange diversas áreas, ultrapassando as fronteiras do mundo dos negócios, sendo um processo em desenvolvimento que sempre esteve atrelado ao contexto histórico-econômico da época e também da ênfase dada em determinadas características que podem ser atribuídas ao empreendedorismo.

Para Fernando Dolabela (2008, p. 23), empreendedorismo é “alguém que sonha e busca transformar o seu sonho em realidade”.

Para os autores Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 30), “empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal”.

Para Schumpeter (1988), o empreendedorismo é um processo de “destruição criativa”, através do qual produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos.

Para Dornelas (2008), é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, fazem a transformação de ideias em oportunidades.

A fim de estabelecer um conceito amplo e que contemple as principais definições ao longo da sua história, podemos afirmar que as principais características do empreendedorismo no decorrer do seu desenvolvimento são: tomador de iniciativa e criador de valor que transforma recursos e situações para proveito prático e assume riscos.

Em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso de que estamos falando de um tipo de comportamento que abrange: tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceitar o risco ou o fracasso (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 29).

O empreendedorismo desenvolve a sociedade com a inovação dos produtos e serviços, com a geração de emprego e renda, com mudanças na infraestrutura das cidades, com melhorias

na educação, na saúde e entre outros inúmeros aspectos econômicos e sociais, pois permite a implementação de novos negócios, os quais atraem investimentos para o país, ofertando produtos e serviços que atendem às necessidades dos indivíduos. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009)

[...] os empreendedores estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riquezas para a sociedade (DORNELAS, 2008. p. 6).

2.3 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

No Brasil, o empreendedorismo intensificou-se na década de 1990, com a criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) e da Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (SOFTEX). Antes disso, não se tinha muito empreendedorismo no país, pois o ambiente econômico não era favorável ao desenvolvimento dessa atividade. Problemas como altas taxas de juros e liberação de crédito impactavam diretamente a sociedade brasileira, a corrupção generalizada no ambiente político influenciava diretamente na distribuição de renda no país; a falta de infraestrutura e a baixa qualidade da educação também foram fatores que proporcionaram uma cultura de objeção ao risco financeiro e a desinformação a respeito do tema empreendedorismo.

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora (DORNELAS, 2008, p. 10).

O SEBRAE e a SOFTEX são duas entidades que proporcionam suporte ao empreendedor brasileiro a partir de diversas atividades, como cursos e consultorias, que são incentivados por outras empresas, governos e universidades. O SEBRAE é uma entidade voltada especificamente para desenvolver e capacitar o empresário brasileiro, enquanto a SOFTEX é voltada para levar as empresas de software do país ao mercado externo, apoiando atividades de empreendedorismo em software e estimulando o ensino nas universidades e na geração de novas empresas de software.

Foi com os programas criados no âmbito da Softex em todo o país, junto a incubadoras de empresas e a universidades/cursos de ciências da computação/informática, que o tema empreendedorismo começou a despertar na sociedade brasileira. (DORNELAS, 2008, p. 11)

O governo passou a investir nos empreendedores ao reconhecer a importância do tema empreendedorismo e o papel do empresário para o desenvolvimento do país, destinando verbas para programas, como, por exemplo, o programa Brasil Empreendedor, que capacitou mais de 6 milhões de empreendedores em todo o país, e também através das parcerias formadas entre governo, CNI e IEL, difundindo o empreendedorismo nas escolas de ensino superior do país e envolvendo mais de 1.000 professores e 22 estados do Brasil (DORNELAS, 2008).

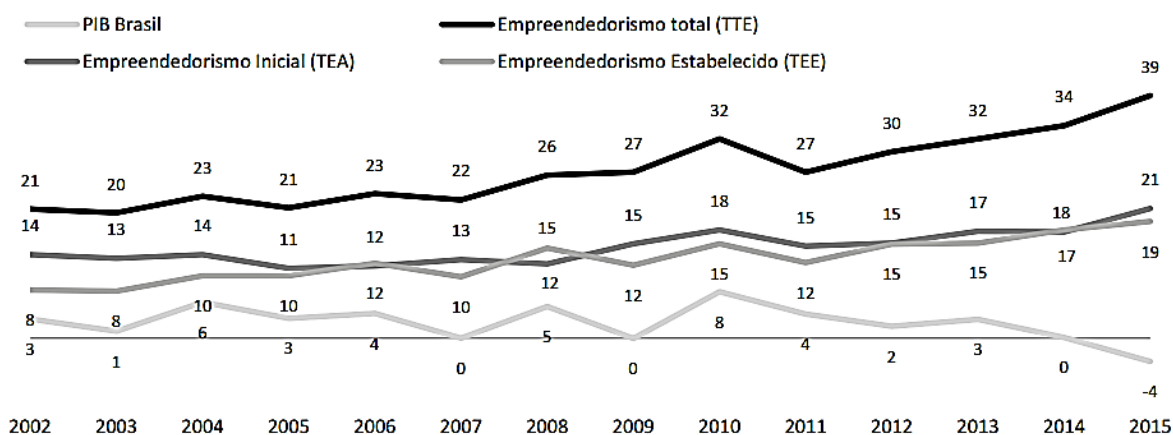
A partir dessa evolução do empreendedorismo no Brasil, na qual houve um significativo aumento da capacitação e introdução a respeito do tema na sociedade, foi possível observar um aumento nas redes de franquias em todo o país, nas incubadoras e na abertura de novos negócios, tornando-se o comércio brasileiro mais dinâmico e atrativo para os investidores e proporcionando-se desenvolvimento econômico no país (DORNELAS, 2008).

Segundo a pesquisa GEM (2015), em cada dez brasileiros, com faixa etária entre 18 e 64 anos, quase quatro possuem um negócio ou realizaram alguma ação visando criar um negócio.

Nos últimos anos, a qualidade do empreendedorismo brasileiro melhorou muito e esses avanços são refletidos nos dados do GEM. O amplo acesso às informações sobre negócios, o papel das organizações de apoio na capacitação, políticas públicas adotadas nos últimos anos, tais como os aprimoramentos do Simples e a criação do Microempreendedor Individual (MEI), são algumas das conquistas que explicam isso. (GEM, 2015, p. 19)

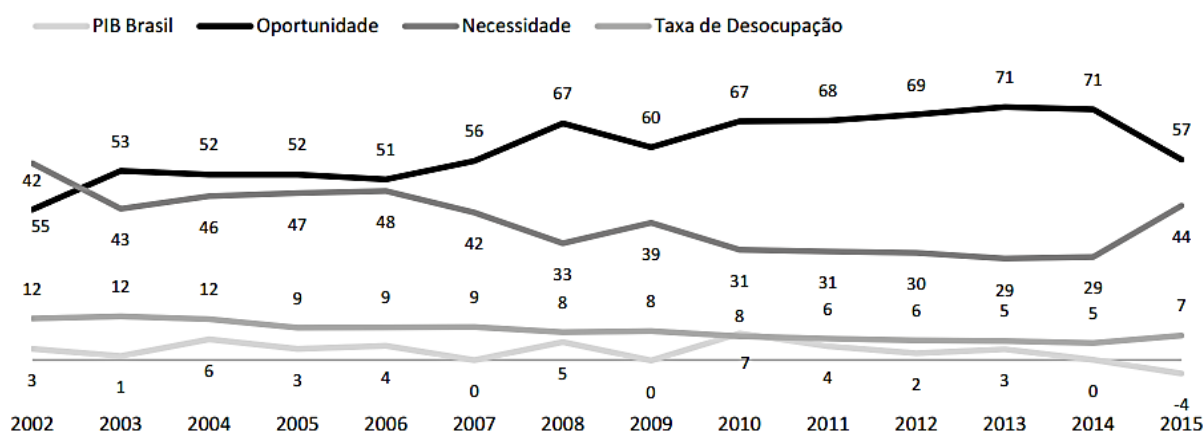
Entre os anos de 2002 a 2015, o Brasil evoluiu no empreendedorismo, especialmente nos anos de 2002 a 2010, que foram bastantes benéficas para a economia brasileira, pois os preços das commodities no mercado estavam valorizados, havia facilidades na obtenção de crédito e políticas de distribuição de renda, fatores que culminaram no aumento do número de empresas no país. Em meados de 2014, o Brasil começou a sofrer uma grande recessão na sua economia, com uma desvalorização do preço das commodities, crise política sofrida pelo nosso país, entre outros fatores. Mas, apesar disso, como demonstrado no gráfico 3 da página 24, o empreendedorismo continuou se desenvolvendo no país. (ESTADÃO, 2015).

Gráfico 3 - Taxas de empreendedorismo: total, inicial estabelecido e Produto Interno Bruto (PIB) - Brasil



Fonte: GEM, IBGE, Banco do Brasil e Ipeadata (GEM 2015).

Gráfico 4 - Taxa de crescimento do PIB, de desocupação e de empreendedorismo por oportunidade e por necessidade



Fonte: GEM, IBGE, Banco do Brasil e Ipeadata (GEM 2015).

Observa-se uma tendência de aumento até 2014, com uma forte inflexão em 2015, quando se acentuou a retração da economia brasileira, ao ponto de tornar a taxa de crescimento do PIB fortemente negativa (-3,8%). A taxa de desocupação aumentou, de 4,8%, em 2014, para 6,9%, em 2015. Nesse contexto, dado o baixo dinamismo do mercado interno e uma parcela maior de desocupados na população, a proporção dos empreendedores iniciais por oportunidade diminuiu de 70,6%, em 2014, para 56,5%, em 2015, e a proporção dos empreendedores por necessidade aumentou de 29,1% para 43,5%, respectivamente. (GEM, 2015, p. 33)

Podemos concluir que o Brasil conseguiu fortalecer o empreendedorismo na primeira década do século XXI, devido ao desenvolvimento econômico, proporcionando, assim, diversas oportunidades de negócios (empreendedorismo por oportunidade). Já na metade da segunda

década do século XXI, devido à recessão econômica, o Brasil passou a empreender mais por necessidade, conforme demonstrado no gráfico 4 da página 24.

2.4 AVALIANDO OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS

O empreendedor deve tomar cuidado para não ficar apenas no campo das ideias e esquecer que o empreendedorismo está atrelado à praticidade dessa ideia, ou seja, à sua viabilidade, se a mesma se mostra como uma oportunidade.

Segundo Dornelas (2008, p. 38), “uma ideia isolada não tem valor se não for transformada em algo cuja implementação seja viável, visando a atender um público-alvo que faz parte de um nicho de mercado mal explorado. Isso é detectar uma oportunidade”

A fim de facilitar a busca por ideias que sejam oportunidades de negócios, o empreendedor deve ser um indivíduo observador, aberto a diferentes culturas e propício a ouvir e se manter informado diante da sociedade. Existem várias ferramentas na administração que proporcionam a geração de ideias e a avaliação de oportunidades, que poderão ser aproveitadas pelo empreendedor. O Brainstorming é uma dessas técnicas de geração de ideias, a qual é bastante utilizada tanto dentro das organizações, para solucionar problemas, quanto por empreendedores.

Uma das mais conhecidas formas de estimular a criatividade e a geração de novas ideias é o método de brainstorming, que se baseia no fato de as pessoas serem estimuladas a gerar novas ideias quando estão em grupo, reunidas com outras pessoas. Para não se perder, o grupo define algumas regras básicas, mas sempre evitando ceifar a criatividade dos demais.
(DORNELAS, 2008, p. 42)

A princípio, o empreendedor não deve se preocupar se a sua ideia é viável ou não, pois isso pode restringir o pensamento criativo. A viabilidade da ideia será avaliada após uma análise criteriosa de implementação ou de avaliação de oportunidade. Isso é necessário para que a ideia seja descartada caso não atenda às necessidades impostas na análise, evitando-se que o empreendedor perca tempo realizando um plano de negócios de uma ideia que não será possível de implementá-la.

O modelo de Timmons, ou Modelo 3M, é uma ferramenta para ajudar o empreendedor a avaliar oportunidades através de um questionário de avaliação no qual se analisa a demanda de mercado, tamanho e estrutura do mercado e análise de margem (DORNELAS, 2013).

Na análise da demanda de mercado, o empreendedor deverá responder às seguintes questões:

- a) Qual é a audiência-alvo?
- b) Qual a durabilidade do produto/serviço no mercado?
- c) Os clientes estão acessíveis?
- d) Como os clientes veem o relacionamento com a sua empresa?
- e) O potencial de crescimento desse mercado é alto?
- f) O custo de captação do cliente é recuperável no curto prazo?

(DORNELAS, 2013)

Na análise do tamanho e estrutura do mercado, o empreendedor deverá responder às seguintes questões:

- a) O mercado está crescendo, é emergente, é fragmentado?
- b) Existem barreiras proprietárias de entrada, ou excessivos custos de saídas?
- c) Você tem estratégias para transpor essas barreiras?
- d) Quantos competidores/empresas-chave estão no mercado? Eles controlam a propriedade intelectual?
- e) Em que estágio do ciclo de vida está o produto?
- f) Qual é o tamanho do mercado (em reais) e o potencial para se conseguir uma boa participação de mercado?
- g) Como é a cadeia de valor do setor?
- h) Quais são as tendências e que eventos influenciam os cenários para o futuro do setor onde está sua empresa?

(DORNELAS, 2013)

Na análise de margem, o empreendedor deverá responder a estas questões:

- a) Quais são as forças do seu negócio?
- b) Qual a margem de lucro típica de uma empresa desse setor?
- c) Quais os custos típicos de uma empresa desse setor?
- d) Qual investimento inicial mínimo?
- e) Qual a previsão de prazo para retorno do investimento inicial nesse setor?

(DORNELAS, 2013)

2.5 O PROCESSO DE EMPREENDER NO MUNDO DOS NEGÓCIOS

O empreendedorismo é um termo que abrange diversas áreas, como já foi conceituado nos tópicos anteriores desta pesquisa, sendo muito utilizado na área dos negócios para a criação de novas empresas. Para a criação, o empreendedor, a fim de obter maior sucesso, deve seguir

o ‘processo de empreender’, que é o estabelecimento de etapas importantes para abertura de um novo negócio que não necessariamente precisam ser seguidas de forma sequencial. As etapas são: identificação e avaliação da oportunidade, desenvolvimento do plano de negócio, determinação dos recursos necessários e administração da empresa resultante (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

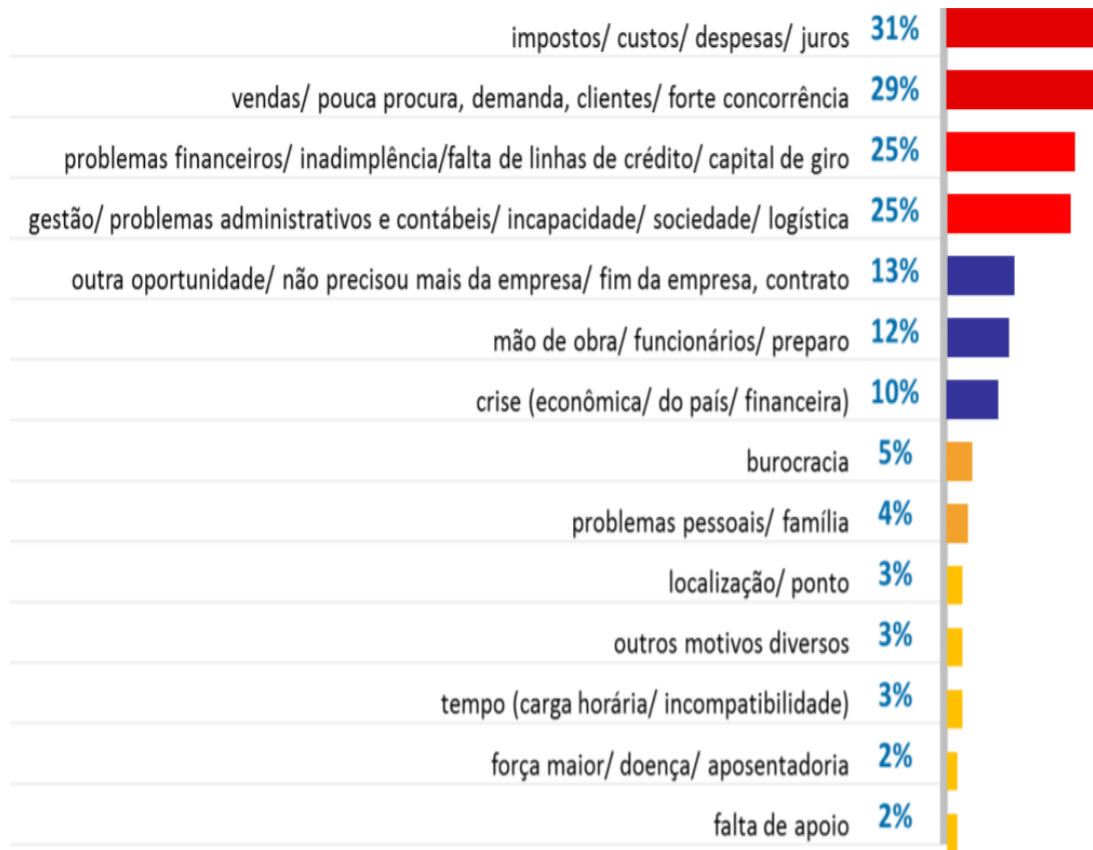
As etapas devem ser bem executadas pelo empreendedor e sua equipe, pois são cruciais para manter a sobrevivência do negócio. As etapas contemplam variáveis, que são alegadas pelos empreendedores como fatores que teriam evitado o fechamento da empresa (conforme o gráfico 5) e, quando são mal executadas, servem de motivo para que a empresa deixe de funcionar (conforme o gráfico 6 na página 28).

Gráfico 5 – Fatores que teriam evitado o fechamento da empresa



Fonte: SEBRAE (2016).

Gráfico 6 - Motivos para que a empresa deixasse de funcionar



Fonte: SEBRAE (2016).

3 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é uma das ferramentas mais completas que servem como auxílio para criação, estratégia e tomada de decisões nas empresas. Segundo o Sebrae (2016), “Um plano de negócios é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados.”. Os passos para alcançar esses objetivos são retratados nas variáveis que envolvem o plano de negócios, como, por exemplo, clientes, missão, investimentos, características da empresa, etc. O plano pode ser utilizado independentemente do tamanho da empresa ou do segmento do negócio, e ele ajudará o empreendedor a filtrar as ideias mais interessantes, a ser mais objetivo e crítico diante do ambiente no qual o negócio estará inserido, também poderá servir para captação de recursos, demonstrando aos investidores os detalhes da rentabilidade e sustentação do negócio, identificando riscos e oportunidades, pontos fortes e fracos da empresa, estratégia de marketing, enfim, praticamente todas as ações da empresa.

O plano de negócios permite avaliar riscos e identificar soluções; definir os pontos fracos e fortes da empresa em relação aos concorrentes; conhecer as vantagens competitivas da empresa; identificar o que agrega valor para o cliente, ou seja, quais características os clientes procuram nos produtos e serviços e pelas quais estão dispostos a pagar; planejar e implantar uma estratégia de marketing voltada ao cliente-alvo; estabelecer metas de desempenho para a empresa; avaliar investimentos; identificar as necessidades de absorção de novas tecnologias e novos processos de fabricação; calcular o retorno sobre o capital investido, lucratividade e produtividade. Enfim, o plano de negócios é um guia que norteará todas as ações da empresa.
(BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 4)

3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O sumário executivo é uma das partes mais importantes do plano de negócios. Qualquer pessoa, seja o próprio empreendedor, fornecedor, investidor ou cliente, poderá entender as principais atribuições do negócio, contemplando partes do planejamento estratégico e operacional, plano de marketing e plano financeiro. O sumário executivo é uma síntese do negócio, devendo ser sucinto e demonstrar de forma direta o que é mais interessante para aqueles que desejam compreender os pontos-chaves do negócio, como, por exemplo, o seu objetivo, rentabilidade, localização da empresa, indicativos de que os objetivos da empresa a conduzirão ao sucesso, o seu diferencial em relação à concorrência, se a empresa está precisando de financiamentos e onde este será aplicado.

O sumário executivo deve ser dirigido ao público-alvo do plano de negócios, e explicitar o objetivo do plano de negócios para o leitor específico. O sumário executivo é obrigatoriamente a última tarefa do plano, porque deve incluir as informações mais relevantes de todas as seções. Um sumário executivo bem elaborado responde as questões do método 6W2H (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 16).

Quadro 2 - Exemplos de questões da metodologia 6W2H

O QUÊ? (WHAT?)	O QUE O PLANO PRETENDE? O QUE ESTÁ SENDO APRESENTADO? O QUE É A EMPRESA?
ONDE? (WHERE?)	Onde a empresa está localizada? Onde está o mercado/cliente da empresa?
POR QUÊ? (WHY?)	Por que a empresa elaborou um plano de negócios? Por que a empresa precisa de recursos?
COMO? (HOW?)	Como a empresa empregará os recursos? Como está a saúde financeira do negócio? Como está crescendo a empresa?
QUANTO? (HOW MANY?)	De quanto recurso a empresa necessita? Quanto será o retorno do investimento?
QUANDO? (WHEN?)	Quando o negócio foi criado? Quando a empresa precisará de recursos? Quando ocorrerá o retorno sobre os recursos?
QUEM? (WHO?)	Quem realizará as tarefas? Quem elaborou o plano de negócios?
QUAL? (WHICH?)	Qual é o produto/serviço da empresa? Qual a lucratividade da empresa?

Fonte: Biagio; Batocchio (2005).

Quadro 3 - Modelo autoexplicativo do sumário executivo

<p style="text-align: center;">SUMÁRIO EXECUTIVO (nome da empresa)</p> <p>A (nome da empresa) é uma empresa do ramo (comercial, industrial ou de serviços), fundada em (ano de fundação). A empresa tem como missão (missão da empresa).</p> <p>O empreendimento está localizado na (endereço da empresa), na cidade de (nome da cidade) e é gerenciado por (nome do principal executivo). A empresa possui estreita parceria com (nome do principal parceiro comercial) (universidades, institutos, ONGs, órgãos governamentais, etc.), a qual é responsável pelo sucesso do empreendimento.</p> <p>..... (descrever o que a empresa pretende alcançar com o plano de negócios).</p> <p>..... (descrever quais objetivos a empresa pretender atingir se o plano de negócios for efetivado)</p> <p>..... (descrever o que impede a empresa de atingir seus objetivos)</p> <p>O planejamento de marketing e a análise de mercado indicam que (descrever os indicadores de que os objetivos da empresa a conduzirão ao sucesso)</p> <p>..... (Comparar o que será oferecido pela empresa com o oferecido pela concorrência) (explicar as vantagens que a empresa ou a pessoa-objeto do plano de negócios irá obter se concordar com os fatores relacionados)</p> <p>.....(nome e assinatura do principal executivo da empresa).....</p>
--

Fonte: Biagio; Batocchio (2005).

3.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A descrição da empresa é a parte do plano de negócios na qual se demonstram os detalhes e as razões das características do empreendimento. Estas correspondem ao nome da empresa, constituição jurídica (capital por cotas limitadas, sociedade anônima, sociedade civil, etc.), equipe gerencial, motivo da localização, manutenção de registros, seguros, etc.

É de fundamental importância para o público-alvo do plano de negócios a observação da descrição da empresa, pois a mesma serve para conhecer a empresa de um modo mais detalhado, e se as características apresentadas pelo negócio são planejadas e coerentes com as necessidades dos consumidores. Cada descrição precisa estar fundamentada; alguns exemplos do que deve estar bem explícito são: quem irá fazer parte da equipe gerencial e o porquê da escolha dessas pessoas para a equipe? As justificativas da elaboração do contrato social (por que foi utilizado esse nome fantasia? Por que foi utilizado esse sistema jurídico? Por que os sócios investiram ou não investiram?); Qual o sentido de a empresa estar localizada em determinada região; por que a empresa utilizou determinado método contábil? Quais são os ativos que estão cobertos por uma seguradora e o porquê de eles serem cobertos? Etc. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

Assim, nessa seção serão encontradas as respostas para as perguntas como: Qual o ramo de atividade da empresa? Quem são seus clientes? O que ela oferece aos seus clientes e de que maneira? Qual a sua localização? Qual a sua área de atuação (regional, nacional ou internacional)? Qual o atual estágio de desenvolvimento da empresa?, entre outras. Também deve mostrar dados relativos às características da empresa: nome, tipo de empresa, equipe gerencial, localização, registros utilizados, tipos de seguros contratados e serviços de segurança (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 19).

A descrição não pode ser confundida com o sumário executivo, pois este aborda o resumo do plano de negócios, destacando variáveis importantes, enquanto a descrição busca abordar as características e o porquê da escolha dessas características.

Quadro 4 - Modelo autoexplicativo da descrição da empresa

Descrição da Empresa
A (razão social da empresa) é uma empresa do ramo (comercial, industrial ou de serviços), fundada em (ano de fundação). A empresa tem como nome fantasia (nome fantasia da empresa) e comercializa as marcas (marcas comercializadas pela empresa).
O empreendimento está localizado na (endereço da empresa) na cidade de (nome da cidade).
A (razão social da empresa) é uma (tipo de constituição legal da empresa), sendo constituída desta forma em razão de (motivo da escolha da forma jurídica).
A empresa foi fundada a partir da ideia de seus sócios fundadores (nome dos sócios fundadores da empresa) com o propósito de (descrever o porquê da empresa ter sido montada), encontrando-se atualmente em (estágio de desenvolvimento da empresa).
Alguns fatos ganham destaque especial na história do empreendimento, tais como: (descrição dos principais eventos com as respectivas datas da ocorrência).
A empresa está localizada na (região de localização da empresa) e tal local foi escolhido em função de (razão pela qual o local de instalação da empresa foi escolhido), dentre outras localizações também analisadas, como segue: (outras localizações analisadas e preteridas).
O local conta com as seguintes facilidades: (serviços disponíveis nas proximidades do local) e está plenamente aprovado pelos seguintes órgãos de fiscalização: (nome dos órgãos de fiscalização que aprovaram as instalações).

Fonte: Biagio; Batocchio (2005).

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL

O planejamento estratégico é a tentativa de prever o futuro para antecipar decisões que possam ser bem sucedidas na organização. Essas decisões estão centradas nas questões macro da empresa, como, por exemplo, o seu objetivo, visão, missão, análise do ambiente, pontos fortes e pontos fracos da empresa. É realizado de médio a longo prazo, sendo o ponto de partida na criação de um novo negócio, pois serão definidas as características gerais da empresa (BIA-GIO; BATOCCHIO, 2005).

Nessa seção do plano de negócios são definidos os caminhos que a empresa seguirá, o posicionamento atual, os objetivos e as metas do negócio, os valores da empresa, sua visão e sua missão. O planejamento estratégico serve de alicerce para implantar todas as ações da organização.

(BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 32)

O planejamento estratégico deve ser flexível, de modo que o empreendedor comete um grande equívoco ao tratar o planejamento de forma estática, achando que, uma vez pronto, não será mais necessário alterá-lo. Devido à dinamicidade do ambiente em que a organização está inserida, ela deve procurar sempre compatibilizar o seu planejamento com as mudanças de necessidades dos clientes, pois senão a empresa pode perder o sentido de sua existência. Segundo o SEBRAE (2004, p. 47), “o planejamento do negócio é um processo interativo, isto é absolutamente usual, os empreendedores devem então retornar ao planejamento estratégico, revisando o impacto das novas diretrizes estratégicas em todas as atividades desta fase do planejamento do negócio”.

O planejamento operacional não é generalista, pois se preocupa com os detalhes das operações da empresa, a forma como a mesma será gerenciada no dia a dia, como utiliza o seus equipamentos e recursos, também com o estabelecimento das atividades de cada profissional da empresa, os cargos e a hierarquia geralmente compostos em um organograma. Em resumo, demonstra a forma como a empresa realiza a sua missão. Segundo Biagio e Batocchio (2005, p. 167), “essa seção do plano de negócios está relacionada à forma da empresa operar, incluindo desde a maneira de gerenciar o negócio até a maneira de executar, distribuir e controlar produtos ou serviços”.

3.3.1 Análise do ambiente

A organização precisa estar preparada para as mudanças que ocorrem no ambiente, identificando as oportunidades e as ameaças, amenizando os riscos dessas ameaças e aproveitando as oportunidades. No intuito de se preparar para essas mudanças, as organizações buscam fazer uma análise do ambiente externo, envolvendo as variáveis do macroambiente e as variáveis do microambiente. É imprescindível a utilização de ferramentas administrativas para conhecer a conjuntura do ambiente que envolve a organização, uma vez que as mesmas facilitam o empreendedor a entender questões como a aceitação do seu produto no mercado, qual o comportamento do consumidor em determinada região, alta e baixa de consumo, etc.

É do ambiente que as organizações obtêm os recursos e informações, necessárias para subsistência e funcionamento. É no ambiente que colocam os resultados de suas operações. Na medida em que o ambiente sofre mudanças, todo o quadro habitual das

operações das organizações é influenciado por essas mudanças, pois as condições ambientais externas às organizações contribuem para o que sucede dentro delas. (MATOS *et al.*, 2007, p. 191)

3.3.2 Análise do ambiente externo

A análise do ambiente é dividida, de uma forma geral, entre os autores de administração, em ambiente interno e externo. O ambiente externo possui diversas variáveis, as quais influenciam todos os tipos de empreendimento; algumas variáveis, a depender do empreendimento, influenciam de uma forma mais impactante. Conforme a Figura 1, a análise PEST engloba as quatro principais áreas do ambiente externo, que são os fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, ajudando a organização a monitorar o seu macroambiente.

Toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais. Todas as empresas são afetadas por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. Juntos, esses elementos formam o macroambiente das empresas. Como essas forças são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os administradores estratégicos. (WRIGHT *et al.*, 2007, p. 47)

Os fatores políticos são dinâmicos e afetam a organização principalmente com relação às exigências das legislações. A depender da legislação local, o empreendedor pode estar inserido dentro de um ambiente o qual seja mais ou menos favorecido para o seu negócio, obtendo, por exemplo, benefícios fiscais e concessões vantajosas de crédito relativas ao seu tipo de empreendimento.

Cabe ao empreendedor estar atento ao cenário político, e às leis e regulamentações – que variam de uma localidade para outra, bem como o tipo de negócio em que está envolvido e as exigências relativas à proteção do consumidor, informações, segurança, salários e meio-ambiente (SEBRAE, 2004, p. 31).

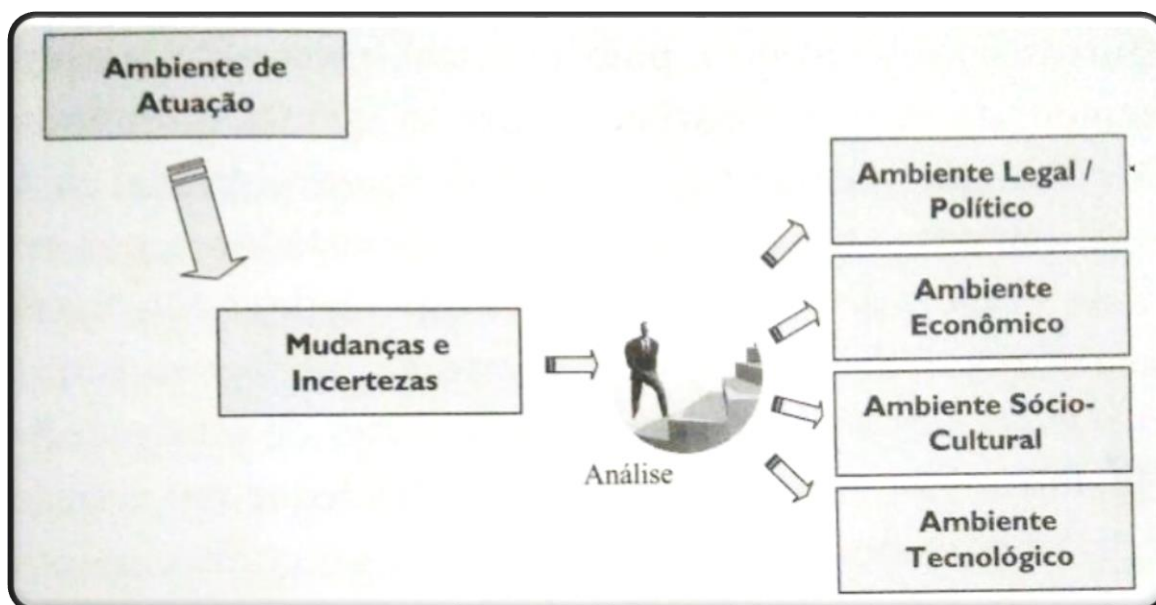
Os fatores econômicos podem alavancar o consumo em um momento de crescimento econômico, gerando uma maior receita para as empresas, ou podem ocasionar prejuízos financeiros nas organizações em um momento de baixa de consumo na recessão econômica. Segundo o SEBRAE (2004, p. 30), “ciclos de recessão e crescimento são fatores de caráter mais amplo. Promovem variação (negativa ou positiva) de renda e consumo e agem como marés, propiciando ou inibindo as atividades empreendedoras”. Os fatores sociais são de extrema importância, pois, a depender do ambiente sociocultural, o empreendedor perceberá se o seu produto terá mais aceitação ou não. Por isso, o empreendedor precisa compreender detalhadamente a cultura do seu público-alvo, quais são os seus interesses, as suas tendências e as suas necessidades, vindo a descobrir quem são os seus potenciais clientes (SEBRAE, 2004).

Os fatores tecnológicos podem vir a alterar a forma com que os serviços estão sendo ofertados: a produção, a logística, o marketing e todas as áreas da empresa, por consequência das inovações no produto e na infraestrutura.

Uma organização não pode deixar de levar em consideração todo o avanço tecnológico que cerca o seu ambiente – que altera a gestão do negócio, seus custos e a qualidade dos produtos e serviços. Um produto ou negócio possui um ciclo cuja queda muitas vezes é resultado do surgimento de novas soluções e/ou inovações por parte de concorrentes.

(SEBRAE, 2004, p. 31)

Figura 1 - Análise PEST: o ambiente externo.



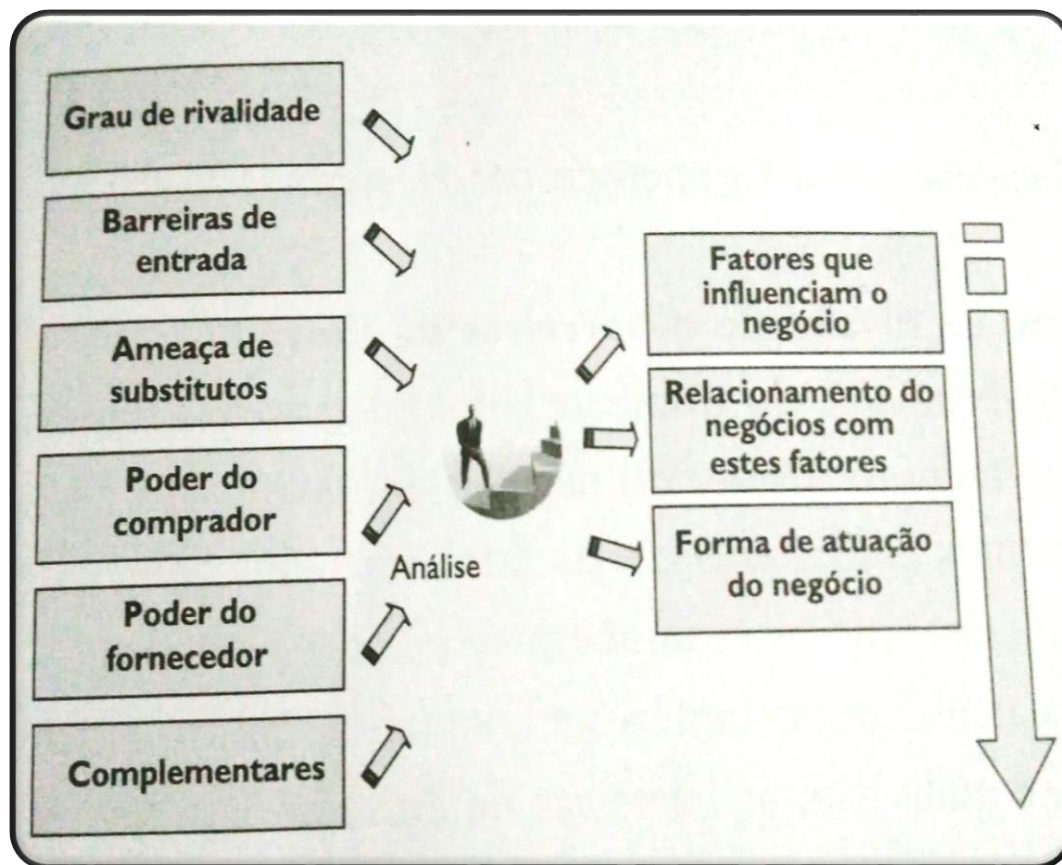
Fonte: SEBRAE (2004).

Além da análise PEST, que é uma análise de macroambiente, é necessário também fazer uma análise do microambiente, que é a análise do mercado no qual a organização está inserida. Essa etapa do plano de negócios pode ser retratada na análise de posicionamento. Segundo o SEBRAE (2004, p. 32), “o objetivo dessa etapa é simplesmente mapear e analisar o ambiente no qual o negócio será desenvolvido e, em função desse ambiente, definir a forma de atuação da empresa”. As variáveis desse microambiente foram sistematizadas por Michael Porter, sendo elas: grau de rivalidade e barreiras de entrada, ameaça de substitutos, poder do comprador, poder do fornecedor, produtos e serviços complementares (SEBRAE, 2004).

O grau de rivalidade e as barreiras de entrada estão intimamente ligados aos concorrentes consolidados e os potenciais. Segundo o SEBRAE (2004, p. 34), “uma análise importante a ser feita neste sentido é identificar se existem, e quais são, as barreiras de entrada para novos concorrentes no mercado. Possíveis barreiras ainda não existentes podem ser criadas pela própria empresa”.

A ameaça de substitutos demonstra o quanto um produto pode ser substituído por outro que atende à mesma necessidade do consumidor; o poder do comprador diz respeito ao cliente que consegue influenciar no preço de venda do produto ou serviço, geralmente pelo fato de este realizar um grande volume de compras, o que lhe proporciona certo poder de barganha na negociação. O poder do fornecedor nada mais é do que a influência na oferta de insumos, devido ao seu monopólio na oferta ou ao seu volume de oferta. As organizações também devem observar se o seu negócio depende de um outro produto ou serviço ofertado por outras empresas, pois essa dependência pode ocasionar uma apropriação do lucro gerado de uma empresa em outra (SEBRAE, 2004).

Figura 2 - Análise de posicionamento



Fonte: SEBRAE (2004).

3.3.3 Análise do ambiente interno

Para que a organização consiga adaptar-se ao ambiente em que está inserida, é necessário monitorar internamente a empresa, administrando e buscando moldar as variáveis internas para que possam se enquadrar às mudanças do ambiente. Como exemplos dessas variáveis, temos: os pontos fortes e fracos da organização, a cultura interna, a anticultura, as capacitações, as deficiências, as limitações e os determinismos. (MATOS *et al.*, 2007)

Os pontos fortes são as características positivas da organização que proporcionam vantagens competitivas, já os pontos fracos são características que devem ser eliminadas, pois são desfavoráveis e correspondem a uma situação inadequada da organização. A cultura corresponde ao comportamento, crenças e valores, representando a personalidade da organização. A anticultura diz respeito às características que não são aceitas de modo natural pelas pessoas que fazem parte da organização, devido às mesmas estarem inseridas em um ambiente cultural adverso à sua personalidade. A capacitação está relacionada com o potencial da organização para desenvolver-se estrategicamente, já as deficiências, contrariamente à capacitação, representam as falhas que prejudicam a organização e impedem que ela desenvolva-se estrategicamente. As limitações diferenciam-se das deficiências por representarem as restrições ao invés das falhas que impossibilitam a organização de crescer. O determinismo demonstra as razões que motivam o fortalecimento do desenvolvimento organizacional. (MATOS *et al.*, 2007)

O empreendedor deve estar ciente de que essas variáveis são flexíveis e precisam ser adaptadas para prevenir as incertezas do ambiente externo. Uma das ferramentas utilizadas para tentar realizar essa adaptação é responder habitualmente as questões-chave da ambiência interna.

Quadro 5 - Questões-chave da ambiência interna

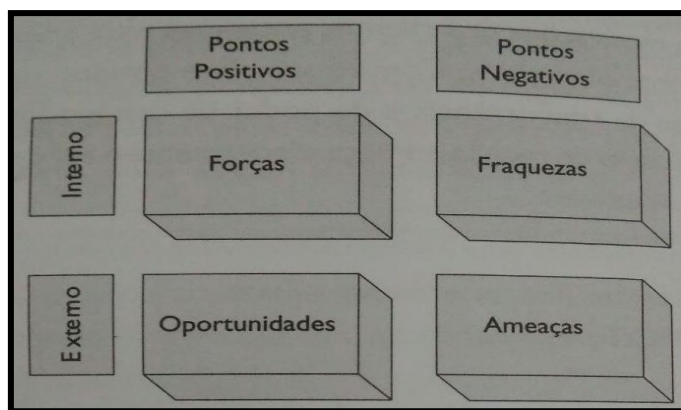
O que a organização é?	Pontos fracos
	Pontos fortes
O que a organização sabe?	Deficiências
	Capacitações
O que a organização gosta?	Anticultura
	Cultura
O que a organização quer?	Limitações
	Determinismos
O que a organização deve fazer?	Definições estratégicas

Fonte: Matos *et al.* (2007).

3.3.4 Análise SWOT

A análise SWOT é um modelo que busca analisar o ambiente como um todo, tanto de forma interna à organização quanto de forma externa. Ao fazer uma análise do ambiente externo, é possível detectar as oportunidades e ameaças às quais a organização está sujeita. Já na análise interna, busca-se, de uma forma geral, analisar quais são as forças e as fraquezas da empresa, as suas competitividades ou o que ainda falta na empresa para que tenha competitividade. A análise SWOT busca demonstrar, de forma sistêmica, através de uma matriz, essas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, agrupando-as em dois grupos chamados de “pontos fortes” e “pontos fracos” (conforme a figura 3). Segundo o SEBRAE (2004, p. 39), “a estratégia SWOT resume-se em eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos, ameaças e em fortalecer os pontos fortes em áreas onde são identificadas oportunidades”.

Figura 3 - Análise SWOT



Fonte: SEBRAE (2004).

Ao fazer uma avaliação externa, é possível detectar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente do negócio – que serão fatores-chave para o sucesso de sua ideia. A avaliação interna visa a detectar as forças e fraquezas da organização, apontando suas competências essenciais que serão seu diferencial para aproveitar uma oportunidade ou para suportar uma ameaça (SEBRAE, 2004, p. 37).

Após a construção da matriz SWOT, o empreendedor deve buscar eliminar os possíveis pontos fracos da empresa, nos quais enfrenta ameaças graves de seus concorrentes, e capitalizar as oportunidades identificadas nos pontos fortes. A análise deve ser feita habitualmente, pois demonstra a situação do ambiente em um determinado momento. Portanto, realizar a análise SWOT apenas uma única vez é um grande equívoco, pois a mesma não demonstrará a situação do ambiente no decorrer dos anos.

3.3.5 Visão

A visão da organização é uma declaração de como a empresa almeja, a longo prazo, estar com relação aos seus serviços e produtos, suas finanças, seu mercado-alvo e entre outras variáveis e atividades da organização. Além de refletir a direção e as intenções da empresa, também reflete as aspirações e as crenças da organização. Segundo o SEBRAE (2004, p. 42), “A declaração da visão é o retrato do que a empresa pretende ser, ou ainda, do que a empresa deseja ver se transformar. Ou seja, trata-se da personalidade e caráter da empresa – que devem refletir as suas aspirações e crenças”.

A visão se diferencia da meta pelo fato de a meta ter foco em quantificar algum objetivo, em atingir um determinado propósito muito específico, como, por exemplo, vender uma quantidade ‘x’ de um determinado produto. Já a visão é inerente à filosofia da empresa e irá impactar na satisfação e nas atitudes dos funcionários ao observarem o que a empresa almeja no futuro. Segundo Salim *et al.* (2005, p. 43), “visão é uma direção estratégica. É onde queremos chegar no futuro. A visão é que determina o destino de uma organização”.

A declaração de visão não estabelece ou expressa fins quantitativos, mas provê motivação, orientação, imagem e filosofia que guiam a empresa. Além disso, aponta um caminho para o futuro, motivando a empresa a atingir seus objetivos. Ela representa as esperanças e os sonhos da empresa (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 32).

Quadro 6 - Modelo de elaboração da visão organizacional

Perguntas Facilitadoras para elaboração da visão
Qual é o nosso objetivo?
Qual é a força que nos impulsiona?
Quais são os nossos valores básicos?
O que desejamos realizar?
O que fazemos de melhor?
O que mudaríamos?

Fonte: Administradores.com (2014).

3.3.6 Missão

A missão é a identidade da empresa, é o propósito do seu negócio e a razão da sua existência. Deve transmitir, de forma sintetizada, as atividades da empresa, o segmento de mercado e os produtos e serviços que serão ofertados.

A missão colabora para que os funcionários possam entender o sentido ou o propósito do seu trabalho que é realizado na organização, pois a mesma demonstra como as atividades estão unidas em torno de um único ideal. Isso proporciona motivação aos funcionários e serve como um princípio norteador na definição e execução da estratégia de negócio. Segundo Biagio e Batocchio (2005, p. 36), a missão da empresa é “declarar a razão de ser da empresa, o seu propósito e o que ela faz”.

A sentença representativa da missão de uma empresa sumariza seus objetivos de negócios, a família de produtos e serviços que oferece e o mercado que pretende atingir. Em resumo, deve mostrar o que a empresa pretende vender, a quem e como, de forma sucinta e bem generalizada de maneira a poder evoluir os seus produtos e serviços ao longo do tempo dentro da mesma linha de atendimento às necessidades de seu segmento de mercado. A missão é aquilo que você quer que sua empresa seja.
(SALIM *et al.*, 2005, p. 44)

Quadro 7 - Modelo de elaboração da Missão organizacional

Perguntas Facilitadoras para elaboração da Missão
O que a empresa deve fazer?
Para quem deve fazer?
Para que deve fazer?
Como deve fazer?
Onde deve fazer?
Qual a responsabilidade social a empresa tem?

Fonte: Administradores.com (2014).

Para que o conceito de missão não seja confundido com o conceito de visão, é importante ressaltar algumas diferenças, conforme demonstrado no quadro 8.

Quadro 8 - Diferenças entre missão e visão

<p>A visão é o que se sonha para o negócio, enquanto a missão identifica o negócio.</p> <p>A visão diz para onde vamos, enquanto a missão diz onde estamos.</p> <p>A visão é o “passaporte” para o futuro, enquanto a missão é a “carteira de identidade” da empresa.</p>

Fonte: Salim *et al.* (2005).

3.3.7 Objetivos e metas

Não existe consenso entre os autores de administração com relação à definição do termo “objetivo organizacional”. Esse termo é confundido com a definição de missão e visão. Esta pesquisa buscou adotar uma abordagem sob o ponto de vista do Empreendedor.

O objetivo deve orientar decisões da empresa para buscar resultados abrangentes, sendo geralmente expresso de maneira qualitativa, descrevendo aquilo que se pretende alcançar através do atingimento das metas. Não deve ser confundido com a visão, pois a visão é sempre definida de forma mais abstrata do que o objetivo. A visão preocupa-se mais em ser uma força motivadora na busca por um ideal, fornecendo uma direção a ser seguida, enquanto o objetivo busca o melhor caminho da direção imposta pela visão. Segundo Marques (2016, n.p), presidente do Instituto Brasileiro de Coaching, “os objetivos são descrições concretas de onde está se querendo chegar, ou o que está se tentando alcançar, ou seja, o propósito. O objetivo é estratégico e abrangente”.

O principal motivo de definição dos objetivos de uma empresa é orientar a direção que deve ser seguida para que a empresa cumpra sua missão e vá ao encontro de sua visão. Os objetivos indicam as intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino por ela desejado (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 89).

As metas, diferentemente do objetivo, são específicas e estipulam prazos; são expressas de maneira quantitativa e estão relacionadas com algum objetivo. Devem ser mensuráveis e atingíveis, para que os funcionários se sintam estimulados a alcançá-las, não podendo serem expressas de forma abstrata. Segundo Biagio (2005, p. 90) “uma maneira simples de diferenciar objetivo de meta é relacionar o objetivo com palavras e a meta com números. As metas são as etapas necessárias para se alcançar os objetivos”.

O quadro 9 demonstra como a análise SWOT está associada com os objetivos e as metas da empresa, pois a análise SWOT ajuda a conhecer a situação do ambiente externo e interno da organização, como por exemplo, as oportunidades e ameaças, facilitando na elaboração de um objetivo que aproveita essa oportunidade e a elaboração de um objetivo que busca eliminar essa ameaça.

Quadro 9 - Quadro para preenchimento sistematizado das metas e objetivos da empresa

Resultado da Análise SWOT:
Objetivo Associado:
Metas
1. _____
2. _____
3. _____

Fonte: Biagio; Batocchio (2007).

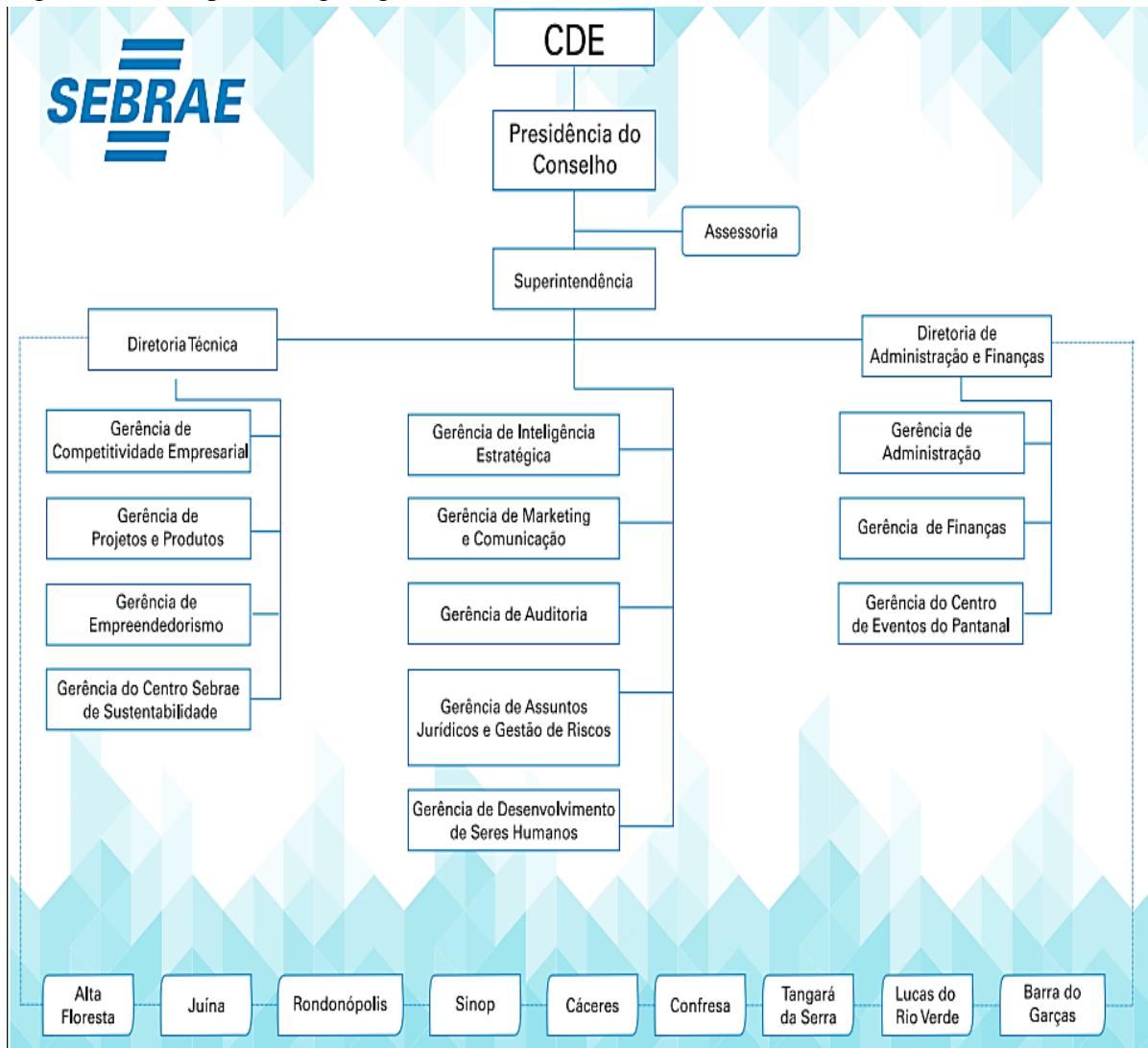
3.3.8 Estrutura funcional

À medida que a empresa se desenvolve, mais funcionários são contratados, surgindo uma quantidade maior de atividades para serem executadas dentro da empresa e uma necessidade de a empresa lidar com novas áreas dentro do seu negócio, criando assim novos setores. No intuito de gerir esse desenvolvimento, o empreendedor, que não consegue mais desenvolver boa parte das atividades sozinho, deve buscar distribuir as atividades, alocando as pessoas certas para executá-las e agrupando-as para formar uma sinergia que ajuda a alcançar a eficiência.

[...] Com o crescimento, a organização da empresa começa a passar da fluidez para um estado de divisão mais permanente de trabalho. O proprietário, que antes estava com a “mão na massa” e envolvido em todas as funções de seu negócio, vê agora que seu papel está ficando mais administrativo e menos operacional. À medida que novos funcionários são recrutados, a cada um se atribui uma função especializada (WRIGHT *et al.*, 2007, p. 268).

A estrutura funcional da empresa significa o modo como a empresa distribuirá os seus funcionários nos respectivos setores, visando a garantir benefícios como agilidade e qualidade nos respectivos departamentos. Segundo Biagio e Batocchio (2005, p. 168), “A apresentação da estrutura funcional da empresa diz respeito à alocação das pessoas nas atividades da empresa, à extensão da responsabilidade do cargo de cada uma delas e ao nível de autoridade de cada cargo, além da definição das relações hierárquicas da empresa”. O organograma é uma das formas mais conhecidas de representar essa alocação, demonstrando, de forma resumida, através de linhas e figuras geométricas, os respectivos cargos e suas responsabilidades, autoridades e subordinações. O organograma facilita o entendimento rápido de como a empresa está estruturada. Porém, para saber detalhes dessa estrutura, o ideal é que o empreendedor construa uma matriz de responsabilidades, ferramenta complementar ao organograma que descreve com maiores detalhes as responsabilidades, as qualificações e os subordinados diretos dos cargos (BIAGIO; BATOCCHIO, 2007).

Figura 4 - Exemplo de organograma, SEBRAE/Mato Grosso



Fonte: SEBRAE (2016).

Quadro 10 - Exemplo de matriz de responsabilidades

NOME	CARGO	RESPONSABILIDADES	QUALIFICAÇÕES	SUBORDINADOS DIRETOS
-	Sócio-gerente administrativo	É responsável pelo planejamento financeiro, pelo controle dos custos, pela contabilidade, pela seleção e administração de pessoal, e pelas compras	Administrador de empresas com especialização em finanças e recursos humanos, com 10 anos de experiência na função	1 auxiliar administrativo
-	Sócio-gerente técnico	É responsável pela produção, pelo desenvolvimento de produtos, pela especificação dos materiais, pela manutenção, e pelo controle da qualidade	Engenheiro industrial com especialização em administração da produção, com 12 anos de experiência na função	1 projetista 1 técnico de processo 1 técnico de PCP 1 mecânico de manutenção 8 operadores 2 ajudantes 1 auxiliar de escritório
-	Sócio-gerente comercial	É responsável pela área de vendas da empresa, pela aprovação de créditos, e pela publicidade & propaganda da empresa	Administrador de empresas com especialização em marketing, com 15 anos de experiência na gestão de departamentos de vendas	2 vendedores 1 auxiliar técnico

Fonte: Biagio; Batocchio (2007).

3.3.9 Descrição da unidade física

O empreendedor deve se preocupar com as unidades físicas que serão usufruídas pelos funcionários, clientes, fornecedores, etc. Esta parte do plano de negócios deve descrever os aspectos físicos e a infraestrutura do empreendimento, demonstrando aos investidores que a organização tem condições de funcionar por um longo período de tempo nas instalações e que as mesmas suportam o crescimento planejado da empresa (BIAGIO; BATOCCHIO, 2007).

Nesta parte do plano, também vale ressaltar os principais pontos positivos ou os diferenciais que a organização apresenta em sua estrutura física, como o sistema de comunicação, jardins, estabelecimentos, restaurantes, áreas de lazer, áreas culturais, centros de treinamento, auditórios, arranjo físico, etc.

Por meio do layout ou arranjo físico, você irá definir como será a distribuição dos diversos setores da empresa, de alguns recursos (mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, matéria-prima etc.) e das pessoas no espaço disponível. Um bom arranjo físico traz uma série de benefícios, como: aumento da produtividade; diminuição do desperdício e do retrabalho; maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas; melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas (SEBRAE; 2013, p. 58).

3.4 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing descreve como a organização irá atuar para levar os seus produtos e serviços até os clientes, tornando-os conhecidos e despertando nos clientes o desejo de consumo. Para descrever um bom plano de marketing, é necessário que o empreendedor analise o mercado-alvo, compreendendo a complexidade de suas variáveis e como sua organização irá suprir as necessidades dos clientes diante dessas variáveis. Segundo Oliveira (2008, p. 24), “o plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing, em sintonia com o plano estratégico da empresa”. O plano descreve os compostos de marketing, que irão agregar um valor positivo entre a empresa e o público-alvo, fazendo com que o empreendedor busque responder, sob a ótica da necessidade dos clientes, questões como: Qual será a embalagem do produto? Qual a localização da empresa? Qual a marca da empresa? Como será realizada a comunicação com os clientes? Qual o melhor preço dos produtos e serviços? Qual o produto ou serviço que atende à necessidade do cliente? Quais são as necessidades dos clientes? Quem são os concorrentes e qual o diferencial da minha empresa que agrega valor ao cliente? Etc.

Um bom plano de marketing deve conter a forma que a empresa utilizará para que seus produtos ou serviços tornem-se conhecidos pelos clientes; a forma como a empresa despertará em seus clientes a necessidade de adquirir seus produtos ou serviços; a forma como a empresa fará com que os consumidores lembrem-se da sua marca no momento da compra; como a empresa se comunicará com seus consumidores; a definição da estrutura de vendas e a estrutura de distribuição dos produtos ou serviços da empresa (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 137).

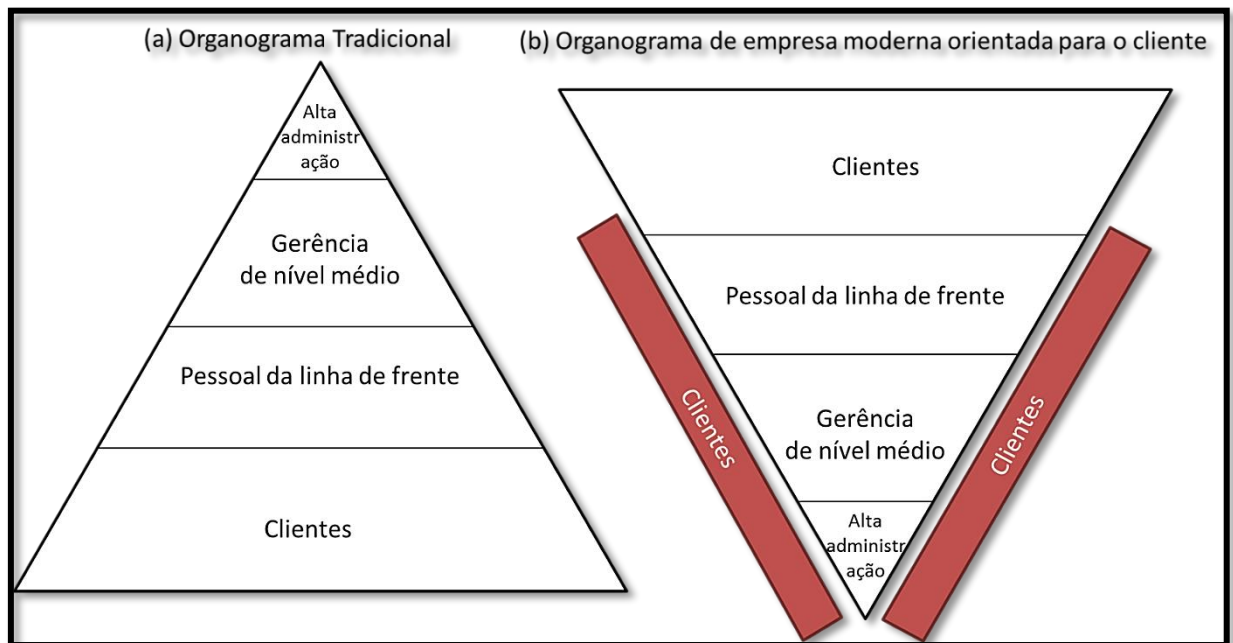
3.4.1 Clientes

As organizações devem se preocupar em administrar bem a sua base de clientes. Segundo Moura (1997, p.57), “clientes são todos aqueles que adquirem e fazem uso dos produtos das empresas”. Assim, podemos concluir que os clientes são a principal razão para a construção da empresa, de tal forma que, sem clientes, a empresa perde o sentido de sua existência. Conhecer melhor esses clientes ajudará a desenvolver cada vez mais os produtos e serviços de acordo com as suas necessidades. Conforme apresentado na Figura 5 da página 46, as organizações modernas são aquelas que mantêm todos os colaboradores com o foco nos clientes; estes

se tornaram o centro das atenções organizacionais, demonstrando, dessa forma, que todos, sem exceção, devem estar envolvidos com o comprometimento da empresa em conhecer cada vez mais os seus clientes, buscando a fidelização dos mesmos. (KOTTLER; KELLER, 2012).

Nesta etapa do plano de negócios, convém ao empreendedor estudar detalhadamente os potenciais clientes do seu negócio, definindo qual tipo de cliente terá a necessidade atendida pela empresa, quais são os seus comportamentos, compreender a sua visão de mundo e quais são suas tendências futuras. Dessa forma, a empresa estará adquirindo informações que ajudarão a buscar a fidelização do cliente.

Figura 5 - Organograma tradicional e organograma moderno



Fonte: Kotler; Keller (2012).

3.4.2 Valor percebido pelo cliente

Mesmo com o comprometimento de toda a organização na fidelização do cliente, para que essa fidelização seja alcançada, também é necessário que a empresa elabore um plano de marketing que proporcione valor ao cliente. Segundo Kotler e Armstrong (2000, p. 4), “o valor para o cliente é a diferença entre os valores que o cliente ganha comprando e usando um produto e os custos para obter esse produto”. Os valores que os clientes obtêm estão relacionados com a imagem da marca, a qualidade do produto, o design da embalagem, o atendimento da empresa, etc. O custo para obter o produto é composto pelo custo monetário, custo de tempo, custo de

energia, custo psíquico, entre outros. O cliente tomará a decisão de consumir o produto ou serviço da organização que lhe proporcione maior valor, ou seja, da qual a diferença entre os benefícios e os custos seja maior. Então, o empreendedor deve buscar oferecer em seu empreendimento um maior valor percebido aos seus clientes em comparação aos que são ofertados pela concorrência.

Nesta fase do plano, o empreendedor irá buscar por diferenciais competitivos ou benefícios que o seu negócio terá para oferecer ao seu cliente, observando se o seu produto ou serviço, seu atendimento, estrutura, etc. serão melhores do que os ofertados pela concorrência, pois, se o empreendedor ofertar valores semelhantes aos das empresas que já atuam no mercado, dificilmente conseguirá cativar os clientes.

3.4.3 Gestão de relacionamento com o cliente (CRM)

Nesta etapa do plano, é importante que o empreendedor elabore uma gestão de relacionamento com o cliente, conhecida como CRM (*Customer Relationship Management*), pois, dessa forma, proporcionará o gerenciamento de informações detalhadas sobre cada cliente e sobre todos os contatos que o cliente venha a ter com a empresa, desde uma experiência com o produto ou uma simples comunicação pessoal. O CRM serve para facilitar as decisões que ajudam a fidelizar o cliente, customizando produtos e serviços de acordo com as suas necessidades e implementando uma filosofia de marketing *one-to-one* a partir do conhecimento do comportamento e das escolhas de cada cliente com relação à empresa.

Graças ao uso eficaz de informações sobre cada cliente, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real. Com base no que sabem sobre cada um deles, as empresas podem customizar seus produtos, programas, mensagens e mídia. O CRM é importante porque um dos grandes impulsores da lucratividade de uma empresa é o valor agregado de sua base de clientes. (KOTTLER; KELLER, 2012, p. 142)

Don Peppers e Martha Rogers (2001), criadores do conceito marketing *one-to-one*, que é uma metodologia baseada em tratar clientes diferentes de forma diferente, descrevem um modelo de quatro etapas do marketing *one-to-one*, o qual pode ser utilizado na implementação do CRM. São elas:

- a) Identifique seus clientes atuais e potenciais;
- b) Diferencie os clientes em termos de suas necessidades e seu valor para a empresa;
- c) Interaja com os clientes individualmente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades de cada um e construir relacionamentos mais sólidos;

- d) Customize produtos e mensagens para cada cliente.

3.4.4 Análise da concorrência

Na construção do plano de negócios, é importante que o empreendedor informe como a empresa estará inserida no mercado com relação a sua concorrência, se a organização estará em vantagem por não possuir muita concorrência e se elaborou uma forma de conhecer os produtos e serviços, as campanhas de marketing, a logística e todas as outras variáveis que fazem parte da estratégia das empresas concorrentes. Segundo Kotler (1998, p. 208), “conhecer os concorrentes é crítico para o planejamento de marketing eficaz. A empresa deve, constantemente, comparar seus produtos, preços, canais e promoção com seus concorrentes”. Esse tipo de informação dará subsídio ao empreendedor para planejar o seu empreendimento com diferenciais competitivos e também ajudará o empreendedor a cativar os investidores, pois ele terá mais credibilidade ao demonstrar uma proposta de negócio na qual foi realizada uma análise dos seus respectivos concorrentes.

Segundo Ferrell e Hartline (2006), o principal problema das empresas, com relação à análise da concorrência, é justamente identificar a concorrência. Tendo isso em vista, esses autores definiram quatro tipos básicos de concorrentes. São eles:

- a) Concorrentes de marca: Comercializam produtos similares em características e benefícios para os mesmos consumidores e preços semelhantes.
- b) Concorrentes de produto: Competem na mesma classe de produto, mas com produtos diferentes em características, benefícios e preço.
- c) Concorrentes genéricos: Comercializam produtos muito diferentes que resolvem o mesmo problema ou satisfazem a mesma necessidade básica do consumidor.
- d) Concorrentes de orçamento total: Competem pelos limitados recursos financeiros dos mesmos consumidores.

O empreendedor deve conhecer ao máximo esses quatro tipos de concorrentes, dando maior atenção ao concorrente de marca, pois os consumidores tipicamente veem diferentes marcas como substitutas diretas umas das outras. Há várias fontes de informações que podem ajudar a identificar o concorrente e como este se encontra inserido no mercado, como, por exemplo, relatórios anuais da empresa que mostram o seu desempenho atual e ajudam a determinar qual será a sua futura direção, a própria declaração de missão da empresa, o site da empresa, que pode revelar informações como especificações de produtos e preços, feiras e conferências de empresas, etc. (FERRELL E HARTLINE, 2006).

Segundo Ferrell e Hartline (2006), a análise da concorrência deve avançar nas seguintes etapas:

- a) Identificar todos os atuais e potenciais concorrentes de marca, de produto, genéricos e de orçamento total.
- b) Avaliar cada concorrente importante, verificando seu tamanho, crescimento, lucratividade, objetivos, estratégias e mercados-alvos.
- c) Avaliar as forças e fraquezas de cada concorrente importante, incluindo as principais capacidades e vulnerabilidades de cada um dentro de suas áreas funcionais (marketing, pesquisa e desenvolvimento, produção, recursos humanos, etc.)
- d) Focalizar a análise nas capacidades de marketing de cada concorrente importante, em termos de produtos, distribuição, promoção e preço.
- e) Fazer uma avaliação das estratégias e respostas mais prováveis de cada concorrente importante em diferentes situações ambientais, bem como suas reações aos próprios esforços de marketing da empresa.

3.4.5 Segmentação de mercado

A segmentação de mercado serve para o empreendedor definir em qual mercado ou fatia de mercado seu negócio irá atuar. No começo, a maioria dos empreendedores carecem de recursos, de acordo com o quadro 11 na página 50, a segmentação de mercado ajuda a solucionar esse problema, pois o empreendedor irá equalizar melhor o que a empresa tem a oferecer à necessidade do mercado-alvo. Muitas empresas, ao não realizarem a segmentação de mercado, tentam atender às necessidades do mercado como um todo, demonstrando total ineficiência pela falta de recursos e inexperiência, pois quanto mais consumidores a empresa busca atender mais estruturada a mesma deverá estar.

A segmentação implica, para o empreendedor, a perspectiva de atingir grupos de consumidores do mercado total, que ele acredita poder atender com maiores chances de sucesso. Ou seja, ele irá “fatiar” o mercado potencial total em um certo número de pedaços – sendo essencial que as fatias sejam as mais homogêneas possível sob pena de ele não conseguir traçar uma boa estratégia comercial (FILION; DOLABELA, 2000, p. 60).

Quadro 11 - Importância da Segmentação

POR QUE SEGMENTAR?
Para refletir de modo mais adequado as necessidades do consumidor
Para se defender melhor da concorrência
Para garantir a cobertura completa do mercado
Para detectar oportunidades de negócio
Para poder concentrar seus recursos
Para melhorar a compreensão do mercado
Para alocar os recursos aos segmentos com maior potencial de rentabilidade

Fonte: Filion; Dolabela (2000).

Filion e Dolabela (2000) definem três critérios para segmentar o mercado. São eles: segmentação geográfica definida pelo alcance territorial (bairro, cidade, região); segmentação demográfica definida por tipo de pessoas ou lares (sexo, grau de escolaridade, faixa de renda, nacionalidade, religião, etc); segmentação psicográfica definida pelo estilo de vida (esportivo, intelectual, etc). O importante para o empreendedor é definir em qual critério de segmentação a sua empresa conseguirá atender melhor às necessidades dos clientes.

3.4.6 Produto

Esta etapa do plano ajudará o empreendedor a entender como as empresas podem diferenciar seus produtos e como construir e gerenciar seu mix de produtos. O produto, segundo os autores Kotler e Keller (2012, p. 348), “é tudo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, incluindo bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias”.

A diferenciação do produto ou serviço é fundamental para as empresas obterem uma identidade de marca, vantagens competitivas e se tornarem bastante conhecidas no mercado. Buscar oferecer produtos e serviços de forma inovadora com relação aos seus concorrentes tem sido o caminho chave para conquistar clientes. Algumas empresas possuem produtos mais tradicionais e que permitem poucas variações, por exemplo, empresas vendedoras de frangos, aspirina, etc. Já outras empresas, principalmente as empresas do segmento tecnológico, são mais propícias a inovações, mas engana-se o empreendedor ao pensar que existem segmentos de negócios impossíveis de serem inovados e que seu negócio não deve buscar a inovação dos produtos e serviços. Segundo Kotler e Keller (2012, p.353), “os principais diferenciadores de

serviços são facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento ao cliente, orientação ao cliente e manutenção e reparo”.

A facilidade de pedido diz respeito à facilidade com que o cliente pode fazer um pedido a empresa; a entrega se refere à forma como um bem ou serviço é entregue ao cliente; a instalação está relacionada com o trabalho feito para colocar um produto em funcionamento no local planejado; treinamento ao cliente refere-se ao treinamento dado ao usuário do produto ofertado pela empresa, para que ele saiba usar o produto da maneira correta; e a orientação ao cliente abrange todos os dados, sistemas de informações e serviços de consultoria que a empresa oferece aos compradores, manutenção e reparo que auxiliam os clientes a manterem em boas condições de funcionamento os produtos comprados (KOTLER; KELLER, 2012).

O empreendedor também deve atentar-se ao design dos produtos, que é uma maneira de buscar diferenciação. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 354), design “é o conjunto de características que dizem respeito à aparência, à sensação e ao funcionamento do produto sob a perspectiva do consumidor. Oferece benefícios funcionais e estéticos, apelando tanto para o nosso lado racional quanto para o emocional”. Portanto, o design da estrutura de uma empresa de aluguel de quadras de futebol *society* pode vir a fidelizar o cliente, ao proporcionar-lhe boa aparência e maior conforto, de forma que cada característica da estrutura deve ser planejada, para que a empresa possa apresentar qualidade a partir da estética e do material utilizado na estrutura.

O empreendedor deve também buscar conhecer qual será o seu mix de produtos, ou seja, quais serão os produtos ofertados pela empresa. Kotler e Keller (2012, p. 357) definem mix de produtos como “o conjunto de todos os produtos e itens que uma empresa põe à venda”. Para isso, será necessário definir a sua abrangência, a extensão, a profundidade e a consistência dos mix de produtos.

A abrangência do mix refere-se à quantidade de linhas de produtos que a empresa oferece, a extensão refere-se à quantidade de itens dentro de uma mesma linha de produtos, a profundidade refere-se às variações que um mesmo item possa ter, a consistência refere-se a quão estreita é a relação entre as linhas de produtos, ou seja, o que possa ter em comum entre elas.

Essas quatro dimensões do mix de produtos permitem à empresa expandir seus negócios de quatro maneiras. Ela pode adicionar novas linhas de produtos, ampliando assim a abrangência do mix; pode aumentar a extensão de cada linha de produtos; pode adicionar mais opções para cada produto e aprofundar seu mix; e, por fim, pode buscar maior consistência na linha de produtos. Para tomar decisões sobre tais produtos e marcas, é útil conduzir uma análise da linha de produtos (KOTLER; KELLER, 2012, p. 358).

3.4.7 Preço

Nesta parte do plano de marketing, o empreendedor deve tomar a decisão da precificação dos seus produtos. É uma tarefa complexa e que depende de muitas variáveis, como, por exemplo, os objetivos da precificação, a oferta e a demanda, a estrutura de custos da empresa, a concorrência e o ciclo de vida do produto. Segundo Ferrell e Hartline (2006, p. 222), “há muitos fatores importantes que determinam a estratégia de precificação. Alguns, como os objetivos de precificação da empresa, a oferta e a demanda, e a estrutura de custos da empresa são decisivos para estabelecer uma estratégia de precificação inicial”.

Os objetivos de precificação devem ser coerentes com os objetivos da empresa, realistas, mensuráveis e realizáveis. Por exemplo, se o objetivo de uma empresa de serviços é diminuir a demanda em um determinado horário, ela deverá colocar o preço mais alto da oferta do serviço nesse determinado horário. A expectativa da demanda também pode ser a força motriz na estratégia de precificação. Muitas vezes, o consumidor tem a expectativa de comprar um produto por um determinado preço, que acaba sendo estabelecido pelo profissional de marketing, já que esse preço satisfaz a expectativa do consumidor, apesar de poder ser menor, de acordo com os custos gerados pelo produto. As empresas também devem monitorar o preço dos produtos dos seus concorrentes, sem necessariamente alinhar seus preços com os preços dos concorrentes, para poder competir com eficácia, mas sim ter maior atenção em monitorar os preços praticados por concorrentes de marcas, que são os de mais alta importância (FERREL; HARTLINE, 2006).

Quadro 12 - Estratégia de precificação durante o ciclo de vida do produto

Introdução	A sensibilidade ao preço no mercado determina a estratégia inicial de precificação. Quando o mercado é relativamente insensível ao preço, este é fixado em um nível alto para recuperar o investimento e gerar altos lucros, de modo a alimentar o crescimento (estratégia de desnata-mento). Se o mercado for sensível ao preço, este é fixado no mesmo nível da concorrência, ou mais baixo, para marcar presença no mercado (estratégia de preço de penetração)
Crescimento	Ocorre diminuição gradual dos preços devido ao crescimento da concorrência e das economias de escala que reduzem os custos de produção e de marketing. O produto também começa a atrair uma base mais ampla de consumidores, muitos dos quais sensíveis ao preço.
Maturidade	Os preços continuam a diminuir enquanto a concorrência se intensifica e as empresas ineficazes são eliminadas do mercado. Para manter as margens de lucro, a maioria das empresas concentra-se firmemente na redução de custos, nas economias de escala ou nas sinergias em produção, promoção e distribuição. Táticas específicas de precificação encorajam a troca de marca e tentam subtrair espaço da concorrência.
Declínio	Os preços continuam a cair até restar apenas uma ou algumas empresas. Nessa altura, os preços começam a se estabilizar ou mesmo aumentam um pouco enquanto as empresas extraem até a última gota de lucro do produto. Alguns produtos poderão experimentar um acentuado aumento de preço se sua popularidade e apelo próprio permanecerem altos.

Fonte: Ferrell; Hartline (2006).

3.4.8 Praça ou canais de distribuição

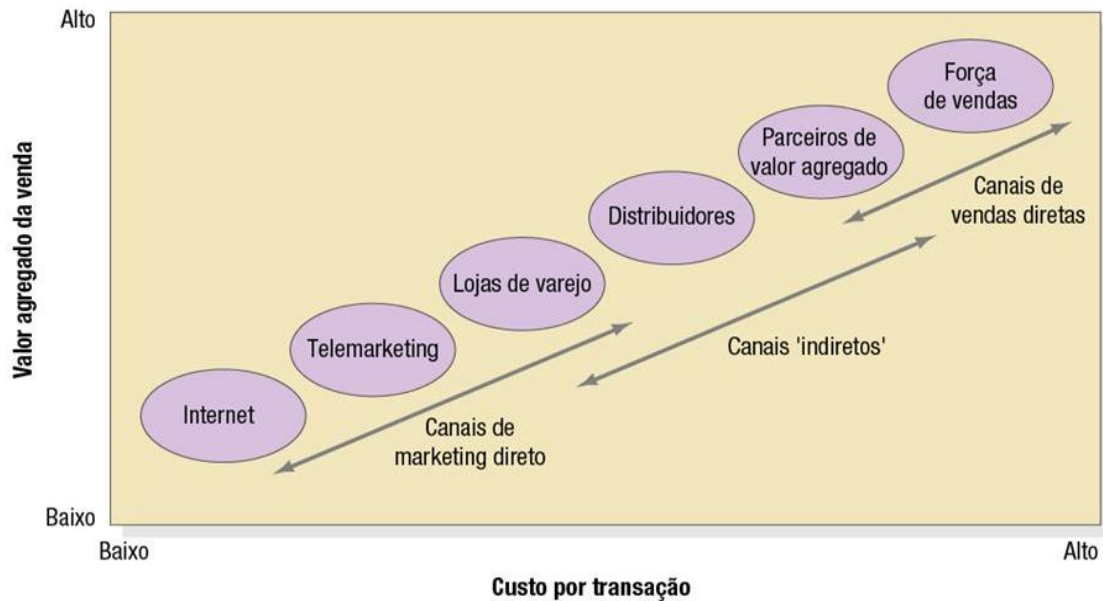
Os canais de distribuição dizem respeito à logística de entrega do produto ao consumidor final, quantos fornecedores serão necessários para se obter o produto e como este será disponibilizado ao consumidor. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 448), os canais de distribuição “são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um bem ou serviço para uso ou consumo. Eles formam o conjunto de caminhos que um produto segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final”.

Empresas bem-sucedidas geralmente utilizam mais de um canal de distribuição, ou seja, disponibilizam o seu produto para o consumidor não apenas de uma única maneira. Essa prática é conhecida como canais híbridos e marketing multicanal, que é quando uma única empresa usa dois ou mais canais de marketing para atingir os segmentos de clientes. Estes esperam uma integração dos canais, por exemplo, o produto que é disponibilizado online pode ser retirado na loja física (KOTLER; KELLER, 2012).

Vale ressaltar que é importante que a empresa busque desenvolver um bom relacionamento com sua cadeia de suprimentos, ou seja, com seus fornecedores e clientes, analisando e decidindo quais serão os fornecedores mais vantajosos para a empresa, os que apresentam menores custos, uma melhor logística de distribuição, melhor atendimento e entre outras variáveis que proporcionam da melhor forma possível a disponibilidade do produto na empresa.

A empresa também precisa avaliar qual será o canal de distribuição mais rentável, maximizando a demanda ao menor custo geral. Para isso, precisa analisar critérios econômicos, de controle e de adaptação. Por exemplo, optar pela utilização da força de vendas pode parecer ser mais rentável, pois geralmente ela é mais bem treinada e agressiva nas vendas, mas a mesma possui um custo alto para a empresa. Nesse caso, deve ser feita a análise custo-benefício, levando-se em consideração, para tal decisão, o tipo de produto que será vendido e a estrutura financeira da empresa (KOTLER; KELLER, 2012).

Figura 6 - Custos de canais diferentes versus valores agregados



Fonte: Kotler; Keller (2012).

A praça diz respeito à localidade e ao tempo em que os serviços ou produtos serão ofertados. O empreendedor deve analisar em qual área que será construída a sua empresa; para essa escolha, deve ser levada em consideração a logística, para que os clientes e fornecedores possam ter facilidade de acesso ao local, se aquela determinada região beneficia de algum modo aquele determinado segmento de cliente escolhido pela empresa. Também deve ser feito um planejamento com relação ao tempo em que os serviços serão prestados, evitando-se atrasos de atendimento ao serviço e divergências na marcação do horário em que o serviço será prestado. Segundo o SEBRAE (2015), “praça (momento e lugar) são os processos de distribuição (canais). No entanto, para o segmento de serviços, este se traduz como momento e lugar. Envolve a forma de entrega dos serviços, desde prazos até meios de execução”.

3.4.9 Promoção

A promoção é essencial no plano de marketing e o empreendedor deve buscar o tipo de promoção ideal para o seu negócio. Segundo Ferrell e Hartline (2006, p. 272), “as atividades promocionais são necessárias para comunicar os recursos e benefícios de um produto para os mercados-alvos desejados”; elas buscam causar o máximo de impacto persuasivo nos consumidores atuais e potenciais da empresa. Esta deve definir claramente quais serão os seus objetivos promocionais; para isso, existe um modelo clássico que ajuda a definir as metas e os objetivos

promocionais, chamado de modelo AIDA (atenção, interesse, desejo e ação). Esse modelo é explicado por Ferrell e Hartline (2006, p. 274) da seguinte forma:

- a) Atenção: empresas não podem vender produtos se os membros do mercado-alvo não sabem que eles existem. Consequentemente, a primeira grande meta de qualquer campanha promocional é atrair a atenção de consumidores potenciais.
- b) Interesse: a empresa deve estimular o interesse pelo produto, demonstrando suas características, usos e benefícios.
- c) Desejo: para serem bem-sucedidas, as empresas precisam levar os consumidores potenciais além do mero interesse pelo produto. Uma boa promoção vai estimular o desejo, convencendo os consumidores potenciais da superioridade do produto e da sua capacidade de satisfazer a necessidades específicas.
- d) Ação: após convencer os consumidores potenciais a comprarem o produto, a promoção deve impeli-los para a aquisição efetiva.

A promoção é composta principalmente pelos seguintes elementos: propaganda, relações públicas, venda pessoal e promoção de vendas. A propaganda promove todos os tipos de produtos, incluindo bens, serviços, ideias, questões, pessoas e qualquer outra coisa que os profissionais de marketing queiram comunicar para consumidores potenciais; pode ser utilizada para atingir apenas um segmento de clientes ou vários clientes e é definida como uma comunicação paga, não pessoal, transmitida por meio de mídias de massa. Essa propaganda de massa geralmente é cara, sendo a propaganda online umas das exceções, por possuir um preço relativamente baixo, e que vem sendo utilizada cada vez mais pelos profissionais de marketing.

Apesar de possuir um custo relativamente baixo, a propaganda apresenta a desvantagem de possuir impressões efêmeras, ou seja, fazer com que um consumidor potencial clique em um banner ou olhe para uma mensagem mais do que alguns segundos pode ser um grande desafio. Existem dois tipos de propaganda, a institucional e a de produto. A institucional promove a imagem, as ideias e a cultura da empresa, com o propósito de criar ou manter uma imagem corporativa geral. Já a de produto busca promover a imagem, os recursos, usos, benefícios e os atributos dos produtos (FERREL; HARTLINE, 2006).

As relações públicas preocupam-se com a imagem da empresa com relação aos seus *stakeholders* e nas atitudes da empresa com relação ao interesse público, podendo melhorar a percepção geral do público em relação à companhia e criar imagens específicas, como qualidade, inovação, valor ou preocupação com questões sociais. A venda pessoal, diferentemente da propaganda, é uma forma de comunicação pessoal, a qual busca informar os consumidores

sobre produtos, persuadindo-os a comprá-los. É uma forma de promoção que possui a comunicação mais direta com o cliente, dependendo, muitas vezes, de uma boa força de vendas; por exemplo, quando um vendedor descreve os benefícios do produto diretamente para o cliente que está buscando comprar esse produto na loja, temos uma promoção de venda pessoal.

A promoção de vendas busca induzir o cliente à experimentação e à compra do produto, sendo muito utilizada como apoio à propaganda, às relações públicas ou às atividades de venda pessoal, e não como um elemento promocional isolado. Os tipos de promoções de vendas mais utilizados são os cupons que reduzem o preço de um produto, o reembolso, as amostras, os programas de fidelidade, a promoção no ponto de vendas e os prêmios (FERREL; HARTLINE, 2006).

3.4.10 Mix de serviço

Na prestação de serviços, a estratégia de marketing utilizada é conhecida como 8p, a qual engloba as seguintes variáveis: produto, preço, praça, promoção, processo, evidência física, pessoas, produtividade e qualidade. O processo é todo o fluxo e procedimento de trabalho que é utilizado para poder prestar o serviço, como esses procedimentos serão feitos para que a prestação de serviço possa satisfazer e fidelizar o cliente. A evidência física está relacionada com o ambiente proporcionado ao cliente, se a estrutura proporciona-lhe conforto, se o layout físico e o design dos equipamentos são atraentes, como está a apresentação pessoal dos funcionários e tudo que diz respeito à forma de interação da empresa com o cliente.

A variável “pessoas” corresponde àqueles que estão envolvidos na oferta e prestação do serviço; é a força de trabalho da empresa, a qual deve se preocupar em sempre capacitá-la, para que o serviço possa ser prestado sempre da melhor maneira possível. Por fim, a produtividade está relacionada com a execução do serviço, com a preocupação em executá-lo da melhor maneira possível; já a qualidade está relacionada com a entrega do serviço nas condições em que foram acordadas ou excedendo as expectativas dos clientes (SEBRAE, 2015).

3.5 PLANO FINANCEIRO

O empreendedor, nesta etapa do plano, buscará demonstrar aos investidores e ao público-alvo do seu plano de negócios tudo que possa estar atrelado a valores monetários. Aqui, será demonstrado o quanto o seu negócio será economicamente viável; por isso, é importante que o empreendedor saiba demonstrar isso de forma objetiva, para que a sua proposta possa ser

mais interessante e bem entendida pelo investidor. Segundo a Revista Exame (2014, n.p), o plano financeiro “é a quantificação das demais peças do plano de negócios em relatórios que demonstrem a viabilidade econômica do empreendimento”. No plano financeiro, serão demonstradas variáveis que ajudam o empreendedor a tomar decisões em seu negócio como um todo, pois as finanças são fundamentais para fomentar as atividades da organização. Alguns exemplos dessas variáveis são o estabelecimento do valor do investimento inicial, as projeções de receitas e despesas e uma análise do investimento relatando se o mesmo apresentará uma taxa interna de retorno maior que a taxa de atratividade, ou seja, se vale mais a pena investir no negócio ou em outro tipo de investimento, como a poupança. O fluxo de caixa, o capital de giro, a rentabilidade do negócio, a lucratividade, a margem de contribuição e o seu ponto de equilíbrio também fazem parte das variáveis que devem ser demonstradas em um bom plano financeiro.

A inclusão de um plano financeiro dentro de um plano de negócio procura demonstrar um conjunto de projeções abrangentes que possam refletir o desempenho futuro da empresa em termos financeiros. Se bem preparadas e fundamentadas, essas projeções transmitirão uma imagem futura de estabilidade e de ganhos dignas de crédito, tornando-se um dos principais pontos de avaliação da atratividade do negócio (BIAGIO; BATOCCHIO, 2008, p. 202).

3.5.1 Demonstração do Resultado do Exercício

Na demonstração do resultado do exercício, o empreendedor deverá relatar as receitas, os custos e as despesas da empresa, conforme exemplificado no quadro 13 da página 59. Segundo Iudícibus (2004, p.194), “a Demonstração do Resultado do Exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período. É apresentada de forma dedutiva (vertical), ou seja, das receitas subtraem-se as despesas e em seguida, indica-se o resultado (lucro ou prejuízo)”. O empreendedor deverá fazer uma projeção das receitas, custos e despesas, a fim de obter uma simulação da demonstração do resultado do exercício do seu futuro empreendimento e informações a respeito da viabilidade econômica, além de ter controle dos gastos e receitas da empresa. Para poder descrever as receitas, os custos e as despesas, é necessário conhecer suas variações.

Os principais custos utilizados na Demonstração do Resultado do Exercício são os custos das mercadorias vendidas (CMV), custos dos serviços prestados (CSP) e os custos dos produtos vendidos (CPV). O custo das mercadorias vendidas está relacionado com uma empresa comercial, sendo o custo de aquisição da mercadoria para revender. No caso dos custos dos produtos vendidos, os mesmos estão relacionados com empresas industriais, correspondendo ao gasto com a matéria-prima, mão de obra e entre outros gastos para a produção do produto.

Os custos dos serviços prestados estão relacionados com empresas prestadoras de serviços, com o emprego da mão de obra e, se houver, do material consumido na prestação do serviço. A despesa é definida como os gastos relacionados com o funcionamento da empresa, e não com a produção ou com o serviço; é o gasto com a administração geral da empresa e a comercialização do produto (MARION, 1998).

A receita, segundo Marion (1998, p. 86), “corresponde, em geral, as vendas de mercadorias ou prestações de serviços. Ela aparece (é refletida) no balanço através de entrada de dinheiro no caixa (Receita a Vista) ou entrada em forma de direitos a Receber (Receita a Prazo)”. Pode ser dividida em operacional e não operacional; as receitas operacionais são todas oriundas da atividade principal da empresa; conseqüentemente, as não operacionais são aquelas decorrentes de transações não incluídas nas atividades principais da empresa (EMPRESA YN-VESTIMENTOS, 2014).

Quadro 13 - Modelo da Demonstração do Resultado do Exercício

RECEITA OPERACIONAL BRUTA Vendas de Produtos Vendas de Mercadorias Prestação de Serviços
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA Devoluções de Vendas Abatimentos Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas
= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA
(-) CUSTOS DAS VENDAS Custo dos Produtos Vendidos Custo das Mercadorias Custo dos Serviços Prestados
= RESULTADO OPERACIONAL BRUTO
(-) DESPESAS OPERACIONAIS Despesas com Vendas Despesas Administrativas
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS Despesas Financeiras (-) Receitas Financeiras Variações Monetárias e Cambiais Passivas (-) Variações Monetárias e Cambiais Ativas
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS Resultado da Equivalência Patrimonial Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante (-) Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante = RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E SOBRE O LUCRO
(-) Provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social Sobre o Lucro
= LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES
(-) Debêntures, Empregados, Participações de Administradores, Partes Beneficiárias, Fundos de Assistência e Previdência para Empregados
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO

Fonte: Portal de Contabilidade (2012).

3.5.2 Margem de contribuição

Antes de conceituar-se a margem de contribuição, é importante definirem-se os tipos de custos, os diretos e os indiretos. Os diretos são aqueles facilmente relacionados com a produção tanto do produto quanto do serviço; por exemplo, a mão de obra que irá realizar o serviço é um custo direto. Os indiretos não são atribuídos diretamente a cada bem ou serviço, mas são necessários para que ocorra a produção ou o serviço; são mais difíceis de serem identificados, como, por exemplo, a energia elétrica gasta ao realizar-se o serviço de aluguel de campo de futebol *society*.

Os custos também são divididos em fixos e variáveis. Os fixos são aqueles que independem do nível de atividade da empresa no curto prazo, ou seja, não variam com alterações no volume de produção ou com serviços prestados, por exemplo, o financiamento da compra do terreno na qual ficará sediada a empresa de locação de quadra de futebol *society*. Os custos variáveis estão relacionados com a produção, ou seja, crescem com o aumento do nível de atividade da empresa, por exemplo, o custo com matéria-prima. Os custos de oportunidade não representam o consumo dos insumos pela empresa, mas o quanto se deixou de ganhar, pelo fato de ter-se optado por um investimento ao invés de outro. Os custos relevantes são aqueles que se alteram dependendo das decisões do empreendedor, e os não relevantes são aqueles que independem das decisões do empreendedor (BORNIA, 2009).

A margem de contribuição é um indicador econômico financeiro que é de fundamental importância para a análise de custos e lucros da empresa e, segundo Bornia (2009, p. 55), a margem de contribuição “é o montante da receita diminuído dos custos variáveis. A margem de contribuição unitária, analogamente, é o preço de venda menos os custos variáveis unitários do produto”. A respeito dos custos fixos, a margem de contribuição é a parte do montante que irá ser destinada para o pagamento dos custos fixos e, conseqüentemente, o lucro da empresa.

Quadro 14 - Cálculo da margem de contribuição unitária

$\text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA} = \text{PREÇO} - \text{CUSTOS} + \text{DESPESAS VARIÁVEIS UNIT.}$

Fonte: Bornia (2009).

3.5.3 Capital de giro

O capital de giro, segundo Biagio (2008, p. 223), são “gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa e coloca-las em funcionamento”, ou seja, pela definição de Biagio, podemos compreender que o capital de giro está ligado aos gastos que a empresa

terá em seu dia-a-dia para fomentar as suas atividades. É muito comum que, no começo do negócio, o empreendedor não consiga obter seu capital de giro pelas receitas da empresa, pois essas receitas, muitas vezes, já estão destinadas a suprir o investimento inicial. Então, o empreendedor acaba buscando capital de giro por financiamento de terceiros, por exemplo, financiamentos bancários.

A necessidade de capital de giro depende muito do ambiente econômico no qual a empresa opera, do seu segmento de negócio e do nível de atividade que a empresa já está operando. Geralmente, quando uma empresa está bem administrada e as receitas estão crescendo junto com suas vendas de produtos ou prestações de serviços, ela precisa de mais capital de giro para poder continuar ou alavancar os fluxos das vendas dos produtos ou das prestações dos serviços. O contrário também é válido: quando a empresa está retraindo com baixas em suas receitas, a mesma não terá necessidade de capital de giro, pois não faz sentido fomentar as vendas, já que a empresa não está conseguindo vender (SÁ, 2012).

De acordo com o quadro 15, quanto mais a empresa possuir ativos circulantes operacionais, que é o ativo da empresa que está ligado diretamente com as suas atividades, a empresa necessitará de mais capital de giro. Isso demonstra que quanto mais a empresa cresce, maior é a necessidade de capital de giro.

Quadro 15 - Cálculo da necessidade de capital de giro

$NCG = R + E + OAC - F - OPC$	
Onde:	
NCG = Necessidade de capital de giro	
E = Estoques	
R = Recebíveis	
OAC = Outros ativos circulantes	
F = Fornecedores	
OPC = Outros passivos circulantes	
$NCG = ACO - PCO$	
ACO = Ativo circulante operacional	
PCO = Passivo circulante operacional	

Fonte: Sá (2012).

3.5.4 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta que demonstra o fluxo monetário da empresa, ou seja, a entrada e a saída de dinheiro. Essa ferramenta ajuda bastante o empreendedor a controlar o caixa da organização, monitorar a liquidez e a tomar decisões gerenciais, por exemplo, a decisão de negociar com fornecedores o aumento dos prazos de pagamentos ao notar que o fluxo de caixa será negativo. Os períodos utilizados nos fluxos de caixa ficam a critério da empresa, de modo que o empreendedor utilizará o fluxo de caixa conforme o planejamento e as atividades da organização.

Chamamos de fluxo de caixa ao método de captura e registro dos fatos e valores que provoquem alterações no saldo de caixa e sua apresentação em relatórios estruturados, de forma a permitir sua compressão e análise. Para os efeitos dessa definição, a expressão “caixa” significa “moeda” e todos os valores que possam ser prontamente convertidos em moeda, tais como depósito bancários, cheques que possam ser depositados irrestrita e imediatamente, e aplicações de curtíssimo prazo (SÁ, 2012, p. 11).

Para desenvolver o fluxo de caixa futuro, é importante que a empresa possua uma projeção de receitas e uma projeção de gastos. Apesar de esse tipo de fluxo de caixa ser apenas uma projeção, o mesmo pode servir como base na projeção da demonstração do resultado do exercício, além de prevenir o descontrole das finanças na organização.

Figura 7 - Modelo de fluxo de caixa

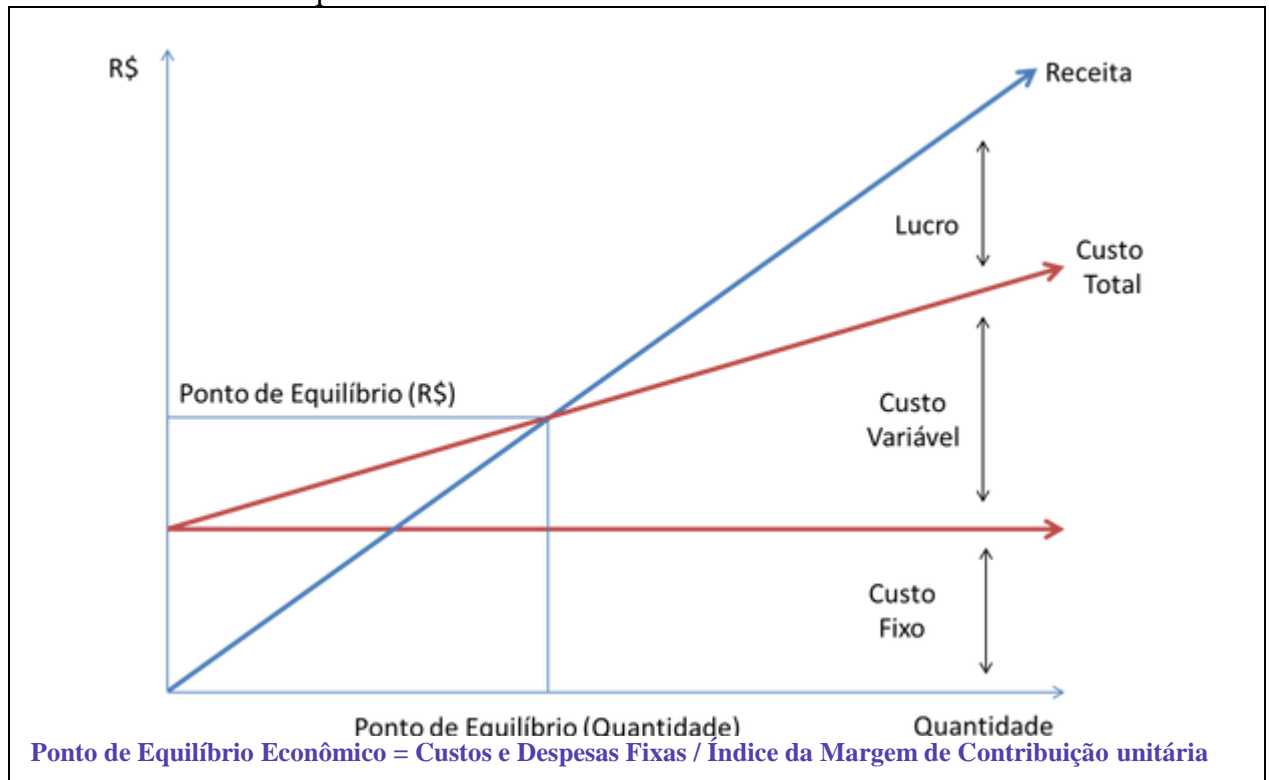
PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado
	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6
ENTRADAS												
Previsão de recebimento vendas												
Contas a receber-vendas realizadas												
Outros recebimentos												
TOTAL DAS ENTRADAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SAÍDAS												
Fornecedores												
Folha de pagamento												
INSS a recolher												
FGTS												
Retiradas sócios												
Impostos s/ vendas												
Aluguéis												
Energia elétrica												
Telefone												
Serviços contabilidade												
Combustíveis												
Manut. de veículos												
Manutenção fábrica												
Despesas diversas												
Férias												
13º salário												
Verbas para rescisão												
Empréstimos bancários												
Financiamentos equip.												
Despesas financeiras												
Pagamento novos empréstimos												
Outros pagamentos												
TOTAL DAS SAÍDAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2 SALDO ANTERIOR			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SALDO FINAL (3 + 4)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: SEBRAE (2017).

3.5.5 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio trará a informação para o empreendedor de quando o empreendimento poderá obter lucro. A análise do ponto de equilíbrio é uma técnica útil para determinar quantas unidades devem ser vendidas ou qual é o volume de vendas que deve ser atingido, de forma que esse ponto seja alcançado. Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 320), o ponto de equilíbrio “é o volume de vendas em que a empresa não tem lucros nem perdas”. Indica o volume de vendas necessário para cobrir o total dos custos variáveis e fixos. As vendas que ultrapassarem o ponto de equilíbrio resultarão em lucro, desde que se mantenha o preço de venda.

Gráfico 7 - Ponto de equilíbrio



Fonte: Empresa Treasy (2014).

3.5.6 Avaliação de risco

Todo empreendimento pode estar sujeito a possíveis riscos. Esses riscos podem ser de um grau mais elevado ou não, a depender do segmento de negócio e da conjuntura econômica na qual o mesmo estará inserido. Os riscos também podem estar presentes em qualquer área da empresa, como, por exemplo, o risco de uma propaganda não causar o impacto desejado, o risco de um investimento realizado pela área de finanças, etc. Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 238), “a avaliação de risco identifica os possíveis riscos e as estratégias alternativas para atingir as metas e os objetivos do plano de negócio”. O empreendedor deve buscar possíveis riscos que seu empreendimento possa estar correndo. Após encontrá-los, o empreendedor deverá fazer uma análise para elaborar uma estratégia que possa impedi-los, minimizá-los ou ajudar a reagir a esses riscos.

A avaliação de riscos demonstra a atratividade do negócio, ou seja, o quanto seu negócio é atrativo para os investidores. Segundo o SEBRAE (2016), os riscos do negócio referem-se mais aos seguintes aspectos: “sazonalidade, efeitos da economia, controles governamentais, existência de monopólios, setores em estagnação ou retração, barreiras à entrada de empresas”.

Quadro 16 - Aspectos que influenciam nos riscos do negócio

<p>Sazonalidade</p> <p>Caracteriza-se pelo aumento ou redução significativa da demanda pelo produto, em determinada época do ano. Os negócios com maior sazonalidade são perigosos e oferecem riscos que obrigam os empreendedores a manobras precisas. Quando em alto grau, considera-se fator negativo na avaliação do negócio.</p>	<p>Efeitos da economia</p> <p>A análise da situação econômica constitui questão importante para a avaliação da oportunidade de negócio, já que alguns empreendimentos são gravemente afetados, por exemplo, por economias em recessão.</p>	<p>Controles governamentais</p> <p>Setores submetidos a rigorosos controles do governo, nos quais as regras podem mudar com frequência, oferecem grande grau de risco e são pouco atraentes para pequenos investidores.</p>
<p>Existência de monopólios</p> <p>Alguns empreendimentos podem enfrentar problemas por atuar em áreas em que haja monopólios formados por operações que dominam o mercado, definindo as regras do jogo comercial. No Brasil, a comercialização de pneus, produtos químicos em geral e tintas constitui exemplo de segmentos monopolizados.</p>	<p>Setores em estagnação ou retração</p> <p>Nesses setores, há procura menor que a oferta de bens/serviços, o que torna a disputa mais acirrada. Nas épocas de expansão e prosperidade de negócios, ao contrário, novos consumidores entram no mercado, promovendo a abertura de novas empresas.</p>	<p>Barreiras à entrada de empresas</p> <p>Obstáculos relacionados com: exigência de muito capital para o investimento; alto e complexo conhecimento técnico; dificuldades para obtenção de matéria-prima; exigência de licenças especiais; existência de contratos, patentes e marcas que dificultam a legalização da empresa.</p>

Fonte: SEBRAE (2016).

3.5.7 Captação de recursos

A captação de recursos pode ser feita por capital próprio, economias de recursos internos e financiamento por endividamento. A mesma é essencial para que a empresa possa ser criada, melhorar sua estrutura e suas operações. Praticamente toda atividade da empresa está atrelada a gastos monetários, como, por exemplo, as atividades que envolvem seus planos operacionais e de marketing. Dessa forma, a captação serve como uma fonte para obter recursos que ajudam a custear ou economizar esses gastos. O empreendedor deverá analisar as formas de se captar recursos, sendo que sua escolha será influenciada pela disponibilidade, pelos ativos do empreendimento e pelas taxas de juros dominantes. (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2009).

A captação por economias de recursos internos é quando o empreendedor utiliza métodos para economizar as finanças da empresa, buscando aumentar o lucro; por exemplo, economizar o caixa negociando com o fornecedor, para que este possa ofertar produtos mais baratos.

Essa opção de captação dependerá bastante da criatividade e do poder de barganha do empreendedor para buscar essas práticas que geram economias. Um exemplo de financiamento por endividamento é o financiamento realizado com os bancos na forma de empréstimos. O empreendedor deve analisar as várias opções que são oferecidas pelo banco, buscando alinhar a proposta do empréstimo com as finanças e os objetivos da empresa. Os empréstimos mais comuns para os empreendedores são os por contas a receber, por estoque, por equipamento e por imóvel. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

O empréstimo por contas a receber é um financiamento que pode chegar até 80% do valor de suas contas a receber. Nele, o empreendedor desenvolve um contrato em que o financiador (o banco) realmente “compra” as contas a receber da empresa, a um valor abaixo do valor nominal da venda. No empréstimo por estoque, o banco adianta uma grande porcentagem do preço de fatura das mercadorias que estão no estoque e receberá, em contrapartida, o valor dessa mercadoria acrescida de juros. Geralmente, os estoques de bens acabados podem ser financiados em até 50% de seu valor. O empréstimo por equipamento é realizado quando o empreendedor oferece um equipamento da empresa como garantia, ou quando o banco compra esse equipamento da empresa, e a mesma aluga esse equipamento do banco; essa prática do aluguel é conhecida como “leasing”. O empréstimo por imóvel é quando o empreendedor oferece um imóvel como garantia de um bem para o empréstimo, como, por exemplo, as hipotecas (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Outro tipo de financiamento por endividamento é o financiamento de fluxo de caixa, que inclui linhas de crédito, empréstimos a curto e médio prazo, empréstimos a longo prazo e empréstimos pessoais, sendo, geralmente, as linhas de crédito mais utilizadas pelo empreendedor. Os empréstimos a curto e médio prazo são usados com mais frequência para cobrir a necessidade de capital de giro, geralmente possuindo o prazo de 30 a 40 dias. Empréstimos de longo prazo são muito difíceis de serem obtidos pelo empreendedor que está começando a implementar seu negócio, pois só é oferecido para empresas sólidas e, na maioria das vezes, é ofertado com juros fixos e prazo de até 10 anos. Empréstimos pessoais é quando a empresa não possui ativos que possam servir de garantia para o financiamento, então o empreendedor coloca à disposição os seus bens como garantia (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

3.5.8 Tipos de investimentos

O empreendedor precisa decidir qual será o tipo de investimento que irá concretizar o que foi idealizado pelo plano de negócio. O investimento inicial pode ser feito pelo financiamento ou pela escolha do tipo de capital de risco.

Capital de Risco pode ser definido como um investimento em participação acionária minoritária, ativa e temporária, provido por investidores institucionais ou individuais, através da aquisição de ações ou de outros instrumentos financeiros sem contrapartidas no que tange a garantias, em empresas com elevado potencial de crescimento e rentabilidade, associado a altos níveis de risco e que inclui apoio à gestão, em que os investidores esperam obter seus lucros na forma de ganhos de capitais a médio e longo prazos (CARDOSO; BATISTA, 2008, p.5).

Os tipos de investimentos mais comuns são feitos por aceleradoras, investidores anjos, venture capital e *private equity*. As aceleradoras apoiam startups, oferecendo-lhes capital inicial e gestão, com programas intensivos que duram em média 6 meses, e ajudam a estruturar e acelerar o crescimento do negócio. Os investidores anjos investem em uma fase inicial do empreendimento ou quando o negócio é inexistente e está ainda no campo das ideias; geralmente possuem conhecimento do segmento de mercado em que atua o negócio e gostam de participar de sua gestão, sendo ideais para quem procura orientações para gerir bem o seu negócio.

O *seed capital* ou capital semente é destinado para empresas que já estão consolidadas no mercado, mas que ainda precisam de investimento para se expandirem. Venture capital é um termo utilizado tanto para descrever todos os tipos de investidores quanto para descrever os fundos de investimentos que investem em empresas que possuem um faturamento de médio porte, com intenção de ajudá-las a crescerem e fazer uma grande operação de venda, fusão ou abertura de capital no futuro. O *private equity* geralmente é feito para grandes empresas que estão há muito tempo no mercado e possuem um alto faturamento; o valor do investimento costuma ser alto e, por isso, muitas vezes o fundo torna-se sócio majoritário do empreendimento (EXAME, 2011).

Um método para saber o quanto um investidor de risco vai querer de uma empresa por uma dada quantia de investimento pode ser calculado conforme a fórmula do Quadro 17 abaixo.

Quadro 17 - Cálculo da propriedade do investidor

$$\text{Propriedade do investidor de risco (\%)} = (\text{Investimento do investidor de risco} \times \text{múltiplo de investimento do investidor de risco desejado}) / (\text{Lucros projetados da empresa no ano} \times \text{múltiplo de ganhos de preço de empresa similar})$$

Fonte: Hisrich; Peters; Shepherd (2009).

3.5.9 Análise de investimentos

A análise de investimento ajudará o empreendedor e o investidor a compreenderem a viabilidade econômico-financeira do negócio. Para isso, serão utilizadas algumas técnicas que demonstrarão, por exemplo, o tempo para recuperação do investimento no negócio (*payback*), a taxa mínima de atratividade, o valor presente líquido e a taxa interna de retorno.

O *payback*, segundo Prates (2016), “é definido como o número de períodos (anos, meses, semanas etc.) para se recuperar o investimento inicial”. O mesmo é dividido em dois tipos, simples e descontado: o *payback* simples não considera a valorização ou a desvalorização do dinheiro e do negócio no decorrer do tempo de recuperação do investimento, sendo um método que pode demonstrar valores que não condizem com a realidade; já o *payback* descontado, diferentemente do simples, considera a valorização ou a desvalorização do dinheiro e do negócio no decorrer do tempo, descontado geralmente pela taxa mínima de atratividade.

Para o cálculo do *payback* simples, basicamente somam-se os saldos dos fluxos de caixa futuro até chegar ao mesmo valor do investimento inicial, então observa-se a quantidade de períodos na qual esse saldo do fluxo de caixa se iguala com o investimento inicial; essa quantidade de período será o *payback* simples. No *payback* composto, ao invés de se somarem as projeções do saldo de caixa futuro, busca-se trazer o valor desse saldo para o tempo presente; somam-se, então, os valores dos saldos do fluxo de caixa futuro que foram trazidos para o valor presente até a soma igualar-se ao valor do investimento inicial. A quantidade de períodos que iguala essa soma é o valor do *payback* descontado (PRATES, 2016).

Quadro 18 - Cálculo do *payback* simples

$\text{Payback} = \text{Investimento total} / \text{Saldo operacional de caixa médio}$ $\text{Saldo operacional de caixa} = \text{soma dos saldos operacionais de caixa} / \text{quantidade de períodos}$

Fonte: Degen (2009).

Quadro 19 - Cálculo do *payback* descontado

<p>Calculam-se os valores presentes para cada período e depois se somam os valores presentes desses períodos; ao atingir-se o valor do investimento inicial, a quantidade de períodos será o valor do <i>payback</i> descontado.</p> $VP = FC_n / (1 + TMA)^n;$ <p>VP = Valor Presente;</p> <p>FC_n = Valor do Fluxo de Caixa no período escolhido;</p> <p>N = Período escolhido;</p> <p>TMA = Taxa Mínima de Atratividade.</p>

Fonte: Prates (2016).

A taxa mínima de atratividade serve como referência para o retorno financeiro que o investidor busca em determinado negócio. Segundo Prates (2016), “é uma taxa de desconto

utilizada nos métodos de análise de investimento que representa o mínimo de retorno que o executor do projeto de investimento – seja a empresa ou o investidor – deseja obter”.

O valor presente líquido é um método que considera o valor do dinheiro no decorrer do tempo. Sabe-se que o valor do dinheiro no presente não necessariamente terá o mesmo valor no futuro. Segundo Prates (2016), “é um método que consiste em trazer para a data zero todos os fluxos de caixa de um projeto de investimento e somá-los ao valor do investimento inicial, usando como taxa de desconto a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) da empresa ou projeto”. O valor presente líquido é importante por demonstrar se os saldos dos fluxos de caixa ou os ganhos da empresa estão acima do mínimo esperado, que é a taxa mínima de atratividade, pois, não estando acima dessa taxa, o negócio estará ofertando um retorno menor do que outros tipos de investimentos mais seguros.

Quadro 20 - Cálculo do valor presente líquido

$$VPL = FC_0 + FC_1/(1+TMA)^1 + FC_2/(1+TMA)^2 + \dots + FC_n/(1+TMA)^n$$

VPL = Valor Presente Líquido;

FC = Fluxo de Caixa;

N = Período;

TMA = Taxa Mínima de Atratividade;

O termo FC₀ representa o fluxo de caixa do período zero, isto é, o investimento inicial. Normalmente, esse termo entrará com sinal negativo na equação do VPL.

Fonte: Prates (2016).

A taxa interna de retorno é a taxa utilizada no cálculo do valor presente líquido que zera o mesmo. É um percentual de rentabilidade do projeto que está sendo analisado; por exemplo, se a taxa interna de retorno for de 15% ao ano, significa que esse negócio tem um ganho financeiro de 15% ao ano. Para que a taxa interna de retorno possa ser considerada boa, ela deve ser maior que a taxa mínima de atratividade (PRATES, 2016).

Quadro 21 - Cálculo da taxa interna de retorno

A taxa interna de retorno (TIR) pode ser encontrada igualando-se a equação do valor presente líquido a zero.

$$0 = FC_0 + FC_1/(1+TIR)^1 + FC_2/(1+TIR)^2 + \dots + FC_n/(1+TIR)^n$$

FC = Fluxo de Caixa;

N = Período;

TIR = Taxa Interna de Retorno;

O termo FC₀ representa o fluxo de caixa do período zero, isto é, o investimento inicial. Normalmente, esse termo entrará com sinal negativo na equação do VPL.

Fonte: Prates (2016).

3.5.10 Índices financeiros

O índice de lucratividade representa a capacidade da empresa de converter vendas em lucros. É um importante indicador para que o empreendedor possa visualizar o quanto o seu negócio é lucrativo com suas operações, tanto com vendas de serviços quanto de produtos (HIS-RICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Quadro 22 - Cálculo da Lucratividade

$\text{Lucratividade} = \text{Lucro líquido} / \text{receita total}$
--

Fonte: SEBRAE (2016).

O índice de rentabilidade demonstra o quanto irão render os investimentos efetuados na empresa. Segundo o Portal Educação (2012, n.p.), “a rentabilidade pode ser entendida como o grau de remuneração de um negócio”, é de bastante interesse para os investidores, pois demonstra a remuneração dos recursos aplicados.

Quadro 23 - Cálculo da rentabilidade anual

$\text{Rentabilidade} = \text{Resultado do fluxo de caixa anual} / \text{Investimento inicial}$

Fonte: Infomoney (2009).

4 METODOLOGIA

Este tópico demonstra os métodos que foram utilizados na elaboração desta pesquisa, determinando os seus seguintes aspectos: o tipo da pesquisa segundo os critérios de classificação, a natureza dos dados (qualitativa e quantitativa), a identificação e a razão pela escolha de determinada população e amostra, a coleta de dados (descrição das técnicas, tais como questionários, entrevistas, observação, etc.) e a análise dos dados (GIL, 2010).

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa, para Prodanov e Freitas (2013), pode ser sistematizada de acordo com o seu critério de classificação (por objetivos, abordagem dos dados e procedimentos técnicos). Em relação aos objetivos, este trabalho de conclusão de curso apresenta características descritivas e exploratórias.

As pesquisas descritivas, segundo Gil (2010, p. 27), “têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. Buscou-se descrever as características das empresas que oferecem o serviço de aluguel de quadra de futebol *society* e, também, o comportamento e as características das pessoas que usufruem desse serviço.

As pesquisas exploratórias, segundo Gil (2010, p. 27), “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Esta pesquisa buscou proporcionar maior familiaridade com os problemas relacionados a administração de empresas e plano de negócios, por intermédio de bibliografias e informações extraídas de questionários e entrevistas.

Em relação à abordagem ou à natureza dos dados, esta pesquisa é classificada como quantitativa no que diz respeito ao questionário aplicado aos 54 jogadores de futebol *society*, e qualitativa no que diz respeito às entrevistas aplicadas aos concorrentes (Futebol & CIA, Camisa 10 bairro Pereira Lobo, Camisa 10 bairro 13 de Julho e Complexo Desportivo Sesi), e as pesquisas de preços e orçamentos em classificados e lojas. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a quantitativa é a tradução em números a respeito das opiniões e informações, já a qualitativa corresponde a aspectos subjetivos, tende a ser um processo indutivo e de interpretação dos fenômenos, não podendo ser traduzida em números.

A classificação por procedimentos técnicos, segundo Prodanov e Freitas (2013, p 54), é “a maneira pela qual obtemos os dados necessários para a elaboração da pesquisa”. Utilizou-se

aqui os procedimentos bibliográficos, documental e levantamento. A classificação mais predominante é a bibliográfica. Para Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base nos materiais que já foram publicados e permite uma maior cobertura de um conjunto de fatos. Os materiais bibliográficos mais utilizados foram de livros e artigos, tanto na sua forma física quanto na sua forma digital.

A documental, para Gil (2010), assemelha-se à pesquisa bibliográfica por utilizar dados já existentes. A principal diferença está na natureza das fontes: a bibliográfica é baseada em materiais elaborados por autores, com finalidade de serem lidos por públicos específicos; já a documental é baseada em todo tipo de documento, elaborados com finalidades diversas. Esta pesquisa utilizou alguns documentos fornecidos por instituições, como, por exemplo, os de registros estatísticos fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e o *Global Entrepreneurship Monitor*.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.57), o levantamento “ocorre quando envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento desejamos conhecer através de algum tipo de questionário”. Utilizou-se, para o levantamento, questionários para conhecer o comportamento do público-alvo da empresa “Show de Bola” e a entrevista com os funcionários e proprietários das empresas concorrentes.

4.2 QUESTÕES DA PESQUISA

- a) De que forma se pode analisar o mercado de locação de quadras de futebol *society* na cidade de Aracaju/SE?
- b) De que forma se pode demonstrar um planejamento estratégico e operacional de uma empresa de futebol *society*?
- c) De que forma se pode demonstrar um plano de marketing de uma empresa de futebol *society*?
- d) De que forma se pode demonstrar um plano financeiro de uma empresa de futebol *society*?
- e) Como apresentar elementos de viabilidade do negócio?

4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população, segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 98), “é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. A definição de população-alvo tem uma influência direta sobre a generalização dos resultados”. O universo ou a população desta pesquisa é constituído pelos moradores da cidade de Aracaju/SE.

A amostra, segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 98), “é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou um plano. Refere-se ao subconjunto do universo ou da população, por meio do qual estabelecemos ou estimamos as características desse universo ou dessa população”. A amostra adotada nesta pesquisa é a intencional, que, conforme Prodanov e Freitas (2013), consiste na seleção de um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população. A amostra intencional foi baseada no critério de os indivíduos (54 jogadores de futebol *society*) serem usufruidores do serviço de aluguel de quadra de futebol *society*, e dos concorrentes presentes em um raio de aproximadamente 3 quilômetros.

4.4 COLETA DE DADOS

Os dados de uma pesquisa referem-se a todas as informações das quais o pesquisador pode se utilizar nas várias etapas do trabalho. Esses dados são classificados em primários e secundários. Os primários são dados extraídos da realidade pelo próprio pesquisador, recebem essa designação por se tratarem de informações em “primeira-mão”, ou seja, por não serem encontrados registrados em nenhum outro documento. Os secundários são dados já disponíveis e são acessíveis mediante bibliografias e documentos; são chamados de dados secundários por se tratarem de “dados de segunda-mão” (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Esta pesquisa utilizou dados primários e secundários, por meio de bibliografias e documentos, aplicação de questionários e entrevistas. O questionário aplicado aos 54 (cinquenta e quatro) jogadores de futebol *society* foi de múltipla escolha e também com perguntas abertas, desenvolvido através do *Google Form's*, tendo em vista que, dessa forma, obtém-se uma maior quantidade de pesquisados e celeridade na coleta dos dados. Buscou-se extrair informações do comportamento e das características dos potenciais clientes, a fim de subsidiar decisões no plano de negócios, como, por exemplo, a decisão a respeito da localização da empresa.

A entrevista aplicada nas empresas “Futebol & Cia”, “Camisa 10 do bairro Pereira Lobo”, “Complexo Desportivo do Sesi” e “Camisa 10 do bairro 13 de Julho” foi do tipo padronizada ou estruturada (com perguntas abertas), que, segundo Prodanov e Freitas (2013, p.106), “é quando o entrevistador segue roteiro preestabelecido. Ocorre a partir de um formulário elaborado com antecedência”. A mesma foi realizada com quatro funcionários e dois proprietários dessas empresas de futebol *society*, pois estarão localizadas dentro de um raio de aproximadamente três quilômetros da empresa “Show de Bola”. A entrevista teve como objetivo extrair informações dos seus concorrentes para obter um direcionamento com relação ao plano de negócios.

Na coleta de dados a respeito do valor do terreno, banner de propaganda, coletes de futebol, bola de futebol *society*, container de 15m², cadeiras para escritório, mesa para escritório, lâmpadas e computador foi realizada a média aritmética dos preços de, no mínimo, três anúncios de cada produto encontrados em sites de lojas e classificados.

Na coleta de orçamento para realização da obra do campo *society*, além dos critérios técnicos para realização da obra, também foi considerada a disponibilidade da empresa em oferecer o mesmo e, também, de acordo com a permissão da empresa para divulgar tais informações nesta pesquisa.

4.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados, para Gil (2010), pode ser realizada através de três procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. A codificação dos dados diz respeito a separá-los em categorias, para facilitar a sua análise. Nesta pesquisa, as informações foram categorizadas, no intuito de facilitar a tabulação e os cálculos estatísticos. Utilizou-se a tabulação eletrônica, devido à praticidade na organização e nos cálculos dos dados. Os cálculos estatísticos utilizados nesta pesquisa são de caráter simples, tais como média e porcentagem.

A análise das respostas do questionário aplicado aos jogadores de futebol *society* colaborou principalmente para a elaboração do plano de marketing. Já a análise das entrevistas e do orçamento ofertado pela empresa colaborou principalmente para a elaboração do planejamento estratégico e operacional, descrição da empresa e plano financeiro.

4.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações encontradas nesta pesquisa dizem respeito a:

- a) Dificuldades em obter informações financeiras de empresas de aluguel de quadra de futebol *society*;
- b) A análise dos potenciais clientes foi realizada a partir da percepção dos pesquisados;
- c) Falta de conhecimento de pesquisas sobre a população, os hábitos e costumes dos jogadores de futebol *society* no Brasil e, especificamente, na cidade de Aracaju/Sergipe;
- d) Falta de técnicas estatísticas que demonstrem a quantidade de integrantes da amostra que serve para representar a totalidade da população;
- e) A análise dos concorrentes foi realizada a partir da percepção dos entrevistados, e apenas nas proximidades da empresa “Show de Bola”;
- f) Falta de conhecimento de pesquisas sobre plano de negócios de empresas de futebol *society* em Aracaju/Sergipe;
- g) Plano de negócios muito específico na construção da quadra de futebol *society*, necessitando de um planejamento complementar para expansão do negócio (espaço recreativo, lanchonete, etc).

5 PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA SHOW DE BOLA

5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Nome da empresa: Show de Bola, Composição jurídica: Empresa Individual de Responsabilidade Limitada. Regime tributário: Simples Nacional. Atividade: serviços de aluguel de quadra de futebol *society*. Número de funcionários: 2. Localização: bairro Jardins. Área: 1.130 m². Área do campo: 1.114,5 m². Escritório administrativo em container de 15 m². Atendimento 24 horas através das redes sociais e por ligação telefônica. Parceria com outras empresas. Software de gerenciamento dos clientes: Excel. Concorrentes situados em um raio de 3 quilômetros: Camisa 10 do bairro Pereira Lobo e do bairro 13 de Julho, Complexo Desportivo Sesi e Futebol & Cia. Produto: aluguel do campo *society* e campeonatos de futebol *society*. Preço praticado: R\$ 100,00. Principal promoção: descontos para mensalistas. Demanda baseada na concorrência: 82 jogadores. Média de 6 jogos realizados por dia. Investimento de R\$ 324.108,24. Margem de contribuição mensal: R\$ 16.764,80. Receita líquida mensal: R\$ 8.705,95. Ponto de equilíbrio econômico: 87 horas de aluguel do campo *society* por mês. *Payback* descontado de aproximadamente 3 anos e 7 meses. Taxa interna de retorno de 11%. Taxa mínima de atratividade de 6%. Lucratividade anual: 48,15%. Rentabilidade anual: 32%.

5.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A microempresa de razão social Show de Bola EIRELI tem como nome fantasia Show de Bola e é do ramo de serviços de aluguel de quadras de futebol *society*, buscando atender à necessidade do público que pratica o futebol *society* na cidade de Aracaju. O empreendimento possui as seguintes características: constituído por apenas um proprietário e no formato “Empresa Individual de Responsabilidade Limitada” (EIRELI), sendo os principais motivos para a escolha desse formato a diminuição dos riscos das finanças pessoais do proprietário, pois a EIRELI permite a separação entre o patrimônio empresarial e privado; e a EIRELI permitir a constituição da empresa com apenas um sócio, o que dá a liberdade para o empreendedor escolher o modelo de tributação que melhor adapte a sua atividade ao porte da empresa, podendo optar, inclusive, pelo Simples Nacional. Para os serviços de recolhimento de impostos, a empresa optou pelo regime tributário Simples Nacional, por ser menos burocrático e facilitado para micro e pequenas empresas.

O “show de bola” tem como estrutura física uma área de 1.130 m², campo *society* com uma área de 1.114,50 m² para atender um público-alvo com predominância no gênero masculino, idade entre 20 e 30 anos e que pratica o futebol *society* no mínimo uma vez por semana. A decisão a respeito do tamanho do campo foi tomada com base na média do tamanho dos campos *society* das empresas concorrentes, e as informações a respeito do público-alvo foram extraídas da pesquisa aplicada. A estrutura não contará com um estacionamento interno e também não contará com um bar/lanchonete. Optou-se por essa decisão para que este plano de negócios não ficasse muito extenso e complexo, dificultando-se a sua implementação.

A estrutura física será implementada integralmente por uma empresa especializada em obras de campos *society*, devido à praticidade e celeridade na construção e à boa qualidade dos materiais, pois essa qualidade é imprescindível para 64,81% dos jogadores de futebol *society* de Aracaju.

A decisão da localização da empresa foi baseada na pesquisa de mercado, a qual apontou os bairros preferidos dos jogadores para a prática do futebol *society* são os bairros “Luzia” e o bairro “Jardins”, da cidade de Aracaju. Analisando-se essas preferências, foi tomada a decisão de implementação no bairro Jardins, pois o bairro Luzia já possui uma empresa que oferece o mesmo serviço, denominada “Futebol & CIA”.

A empresa irá operar com apenas um funcionário em conjunto com o proprietário, em uma escala de revezamento de horários. O horário de funcionamento nos dias úteis é das 18 horas até a 00 hora; já nos sábados e domingos, o horário é das 07 horas até as 12 horas, e das 15 horas até a 00 hora. Esse horário será adaptado ou ampliado conforme a necessidade da demanda. A opção por apenas um funcionário foi baseado na concorrência e na redução de custos. A demanda baseada na concorrência é de aproximadamente 82 jogadores por dia. A empresa possui um escritório de 15m² em um container disponível no local.

5.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL

5.3.1 Análise do ambiente

De acordo com a análise da pesquisa, pode-se observar que os fatores do ambiente externo de maior relevância para a empresa “Show de Bola” foram os seguintes: na política, cumprimentos das exigências da Lei nº 1.789/92, a qual regulamenta os estabelecimentos comerciais e as residências e determina que, das 7h às 22 horas, o volume máximo permitido é de 60 decibéis, e das 22 às 7h, o limite é de 50 decibéis. Concorrentes, como, por exemplo, o “Futebol

& Cia” e o “Camisa 10 do bairro 13 Julho” estão enfrentando problemas para conseguir cumprir as exigências dessa lei, pois a população que reside nas proximidades da empresa tem reclamado constantemente do barulho causado pelos jogos de futebol. O caso do “Futebol & Cia” é ainda mais grave, uma vez que o mesmo está respondendo a três ações judiciais com relação a esse problema. A empresa Show de Bola deverá ficar situada em uma área do bairro Jardins, na qual não esteja muito próxima das residências.

Na economia, a cidade de Aracaju tem apresentado, de acordo com o Censo IBGE 2010, uma boa renda per capita de R\$ 15.328,00 e, de acordo com o Jornal Valor Econômico (2017), a gestão da cidade de Aracaju conseguiu amenizar os efeitos causados pela crise financeira que tem afetado o Brasil nos últimos anos. Comparando o primeiro semestre de 2016 com o de 2017, a receita cresceu 4,52% e as despesas caíram 11,76%; os dados foram mais positivos do que a média nacional e, segundo o site G1 Sergipe (2016), a renda média das famílias de Aracaju é uma das mais altas do Nordeste, no valor de R\$ 5.756 e o valor médio devido pelas famílias sergipanas é baixo em relação ao Nordeste, com R\$ 784 de dívida média por família. De acordo com a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Sergipe (Fecomércio-SE, 2017), no período entre janeiro de 2016 e janeiro de 2017, o número de famílias sergipanas endividadas caiu 11,9%, e o Índice de Intenção de Consumo (IIC) aumentou 18.2 pontos.

No ambiente sociocultural, o futebol é um dos componentes da cultura dos brasileiros, descrito pelos mesmos como uma paixão nacional. Em Aracaju, as equipes de futebol são de pouca expressão no cenário nacional, possuindo dois principais clubes: “Sergipe” e “Confiança”. Em 2017, apenas o Confiança disputou o campeonato nacional (Brasileirão série C), com uma média de público de aproximadamente 3.531 pagantes e uma ocupação de aproximadamente 25%, em um estádio com capacidade para 15.575 pessoas, segundo o site Globo Esporte. Diante dessa realidade, pode-se observar que o público da cidade de Aracaju não possui o hábito de frequentar estádios e não possui clubes com representatividade nacional. Mas também pode-se observar que, mesmo diante de um cenário com um futebol precário, na cidade de Aracaju de acordo com o *Google Maps*, existe cerca de 15 a 20 campos *society*, e, de acordo com a pesquisa aplicada, pelo menos 43,4% dos jogadores de futebol *society* frequentam esses campos uma vez na semana.

A respeito dos fatores tecnológicos, pode-se observar a existência de diversos softwares que ajudam no gerenciamento dos custos e no agendamento dos horários dos jogos, bem como a existência de aplicativos em lojas virtuais, que ajudam os clientes com diversas opções para

gerenciar os seus jogos, como, por exemplo, quantidade de gols dos jogadores, jogadores que estão inadimplentes no pagamento do aluguel do campo, etc.

5.3.2 Mercado de esporte e lazer: locação de quadra de futebol *society*

O futebol é o esporte mais praticado do mundo, com cerca de 3,5 bilhões de fãs, ou torcedores, no mundo todo, segundo o site de notícias BOL (2016). A sua prática é de suma importância para a saúde, pois, segundo o Departamento de Vigilância de Doenças e Agravos não Transmissíveis e Promoção da Saúde do Ministério da Saúde (CGDANT/MS), a prática regular de atividades físicas leva a uma melhora do condicionamento muscular e cardiorrespiratório, o que contribui para a diminuição do risco de doenças cardiovasculares, diabetes, osteoporose, fibromialgia, alguns cânceres, entre outras doenças.

O futebol tradicional teve sua origem na Inglaterra, mas o futebol *society* é de origem brasileira, surgindo em meados de 1950 na cidade do Rio de Janeiro. Esse futebol é jogado em um campo mais reduzido e composto oficialmente por sete jogadores em cada equipe. O esporte foi oficializado apenas na década de 1990, com a fundação da Confederação Brasileira de Futebol 7 Society. Inicialmente, o esporte era praticado em campo com grama natural, pois não se possuía tecnologia para implantações de gramas sintéticas. Atualmente, com a evolução tecnológica, as empresas tendem a utilizar mais a grama sintética, pois, segundo apurações da empresa Arbustus (2015), realizadora de projetos de campo de futebol *society*, a grama sintética é mais resistente e traz diversos benefícios ao empresário dono do campo, como, por exemplo, melhor regularidade do terreno, diminuição dos custos de manutenção e reposição, economia no uso de recursos naturais, tais como água, eliminação dos gastos com adubação e controle de pragas. Existem mais de 4.000 campos de futebol *society* espalhados pelo Brasil, com 12 milhões de praticantes (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE SOCCER SOCIETY, 2017).

No Brasil, não há uma unanimidade na organização do futebol *society*, de forma que existem diversas entidades nacionais que buscam organizar o esporte (federações e confederações), como também, em cada estado brasileiro, existe uma federação. No estado de Sergipe, reside a Federação Sergipana de Futebol 7 Society, que gerencia um dos campeonatos de *society* de maior expressão no estado, chamado de Graccho *Champions League* (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL 7, 2017). Segundo levantamento de dados do Google Maps (2017), existem cerca de 15 a 20 empreendimentos que oferecem o serviço de aluguel de campo *society* na cidade de Aracaju.

Pelo fato de ser um mercado do ramo esportivo, o mesmo está inserido nas novas tendências da população, que está cada vez mais preocupada em praticar exercícios e adquirir cada vez mais hábitos saudáveis. Segundo o site de notícias Agência Brasil (2016), o Serviço Social do Comércio (SESC) obteve um aumento de cerca de 38 vezes no número de pessoas que procuram a instituição para iniciar a prática esportiva em todo o país, entre 2009 e 2015, elevando de 699 para 27.101 o número de indivíduos atendidos. Segundo dados do Ministério do Esporte, em 2013, 52,9% dos jovens entre 20 e 24 anos que praticam esportes praticam o futebol.

Apesar de os brasileiros estarem cada vez mais praticando esportes, o Brasil ainda é um país composto, em sua maior parte, por pessoas que se enquadram no sedentarismo. Em 2013, o Ministério do Esporte apurou que 45,9% dos brasileiros são sedentários. Isso pode ser analisado pelos empreendedores sob uma perspectiva otimista diante do cenário de ascensão da cultura do bem-estar, uma vez que o mercado tem 45,9% de brasileiros que poderão abandonar o sedentarismo e se tornarem potenciais clientes.

Segundo a Pesquisa Anual de Serviços de 2014, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, as atividades culturais, recreativas e esportivas geram um montante de R\$ 10.483.200.000,00 (dez bilhões, quatrocentos e oitenta e três milhões e duzentos mil reais), sendo responsáveis por 6,4% das receitas dos serviços oferecidos aos consumidores finais (pessoas físicas ou famílias e empresas não financeiras); os custos com salários, retiradas e outras remunerações com essas atividades são de R\$ 2.403.351.200,00 (dois bilhões, quatrocentos e três milhões, trezentos e cinquenta e um mil e duzentos reais); essas atividades também empregam cerca de 185.536 (cento e oitenta e cinco mil e quinhentos e trinta e seis) pessoas, e possuem cerca de 37.825 (trinta e sete mil e oitocentos e vinte e cinco) empresas. A média de funcionários por empresa é de sete pessoas, com salários médios de 1,4 salários mínimos.

De acordo com esses dados, podemos concluir que o mercado esportivo brasileiro ajuda a alavancar a economia do país, com uma enorme receita operacional líquida e com uma boa geração de empregos. São também notórias as oportunidades de se empreender em tal mercado, com a prática do futebol já consolidada no país e com as tendências de crescimento da prática de esportes advindas da ascensão da cultura do bem-estar, com 45,9% de sedentários que podem se tornar potenciais clientes e já com 52,9% dos jovens entre 20 a 24 anos que são potenciais clientes.

5.3.3 Análise SWOT

A análise SWOT da empresa Show de Bola foi elaborada com base em todas informações extraídas do questionário e da entrevista aplicada, e adotando essas informações como sendo de toda a população de clientes e todos os concorrentes situados em Aracaju/SE.

Quadro 24 - Análise SWOT

<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Boa localização ➔ Boa infraestrutura do campo <i>society</i> ➔ Campo disponível todos os dias ➔ Flexibilidade de horários ➔ Parcerias com empresas ➔ Campeonatos ➔ Preço menor que o dos concorrentes 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Não possui estacionamento próprio ➔ Não possui bar/lanchonete ➔ Não possui vestiário
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ No bairro Jardins, não possui campo <i>society</i>. ➔ 9,8% dos jogadores gostariam de jogar futebol <i>society</i> no bairro Jardins. ➔ Potencial demanda de 82 jogadores por dia baseado na concorrência. 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Maior franquia de aluguel de campos <i>society</i> da cidade de Aracaju presente em um raio de aproximadamente 3 quilômetros. ➔ Concorrentes em um raio de aproximadamente 3 quilômetros, atuando no mercado a mais de 5 anos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

5.3.4 Visão

Ser referência no serviço de aluguel de campos *society* na cidade de Aracaju, proporcionando uma infraestrutura completa, com bar/lanchonete, espaço recreativo e estacionamento interno, para comodidade dos nossos clientes.

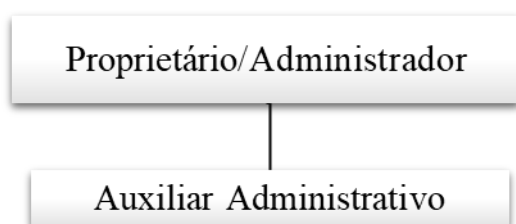
5.3.5 Missão

Prestar serviço de aluguel de quadra de futebol *society* aos nossos clientes, buscando o fortalecimento do relacionamento dos mesmos com a empresa.

5.3.6 Estrutura funcional

O organograma da empresa “Show de Bola” é bastante simples, pois a empresa é operacionalizada e administrada por intermédio de apenas duas pessoas (o proprietário e o seu funcionário).

Figura 8 - Estrutura funcional da empresa



Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

Quadro 25 - Organograma da empresa “Show de Bola”

NOME	CARGO	RESPONSABILIDADES	QUALIFICAÇÕES	SUBORDINA DOS DIRETOS
-	Administrador	É responsável por planejar e implementar novos projetos, gerenciar as finanças e executar os serviços ofertados pela empresa.	Graduado em Administração de empresas	1 auxiliar administrativo
-	Auxiliar Administrativo	Auxiliar o administrador nas atividades pertinentes ao mesmo e executar os serviços ofertados pela empresa	- Conhecimentos esportivos (futebol) - Ser Organizado	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

5.3.7 Descrição da unidade física

A construção da unidade física da empresa “Show de Bola” será realizada pela empresa RJ Construções e Empreendimentos LTDA. A escolha dessa empresa foi devido aos seguintes fatores: disponibilidade da mesma em oferecer o orçamento para divulgação nesta pesquisa; ter como principais características a qualidade no acabamento e a atenção nos cumprimentos dos prazos estipulados; possuir uma vasta equipe de profissionais especializados (engenheiros, arquitetos, técnicos em eletrotécnica, de edificações e em projetos arquitetônicos, etc.); facilidade

no contato, pois a empresa está situada na cidade de Aracaju; preços apresentados pela empresa seguem alinhados com a base de dados do programa orçamento de obras de Sergipe (ORSE); serviço realizado de forma integral.

O campo *society* possui as seguintes características: área de 1.114,50 m² baseada na média do tamanho dos campos *society* das empresas concorrentes, pois 56,6% dos jogadores classificaram o tamanho do campo como bom. Grama sintética de 42 milímetros de alta durabilidade, cor verde, com proteção para raios UV e luz solar; também possui areia tratada, borracha e par de trave desmontável com rede. O alambrado é composto por tela de arame galvanizada fixada com tubos de aço galvanizado e um portão. A iluminação é composta por 8 postes, somando um total de 12 lâmpadas; sistema de drenagem com camada de brita e manta geotêxtil e outros componentes; ao redor do campo, existe uma pavimentação com piso de concreto simples e um meio-fio separando o campo do piso.

A empresa terá, no local do estabelecimento, um espaço de escritório feito por um container de 15 m², no qual estará disponível mesas, cadeiras e um notebook para que os colaboradores da empresa possam gerenciar as atividades do dia-a-dia e atender os clientes.

5.4 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing da empresa Show de Bola abordará as seguintes variáveis: clientes, gestão de relacionamento com o cliente, análise da concorrência, produto, preço, praça e promoção.

5.4.1 Clientes

De acordo com as respostas dos 54 jogadores de futebol *society*, ao questionário aplicado, conclui-se que o público-alvo dos empreendimentos de futebol *society* em Aracaju possui as seguintes características: faixa etária entre 20 a 27 anos, representando 52%; predominância do gênero masculino; 43,4% pratica o futebol *society* uma vez na semana; a localização onde costumeiramente pratica o futebol *society* corresponde ao bairro Atalaia, com 11,3% de jogadores; 77,4% classificou a infraestrutura dos empreendimentos como boa; 49,1% classificou que o preço praticado é regular; já com relação ao tamanho do campo *society*, 56,6% classificou o tamanho do campo como bom. Em termos de localização, 49,1% classificou como boa localização o empreendimento onde pratica futebol *society*. O bairro no qual gostaria de praticar futebol *society* corresponde ao bairro Luzia e ao bairro Jardins, com preferência de 15,7% e 9,8% respectivamente. Para 64,81%, a variável (infraestrutura, preço, tamanho/espaço do

campo e localização) mais importante para um empreendimento de futebol *society* é a infraestrutura.

5.4.2 Gestão de relacionamento com o cliente

A empresa “Show de Bola” fará uso de práticas e ferramentas que ajudarão a melhorar o relacionamento entre a empresa e o cliente conforme a sua missão, a fim de desenvolver um diferencial competitivo no qual, conseqüentemente, os clientes optarão por usufruir dos serviços da empresa em detrimento dos concorrentes.

As práticas e ferramentas da empresa são as seguintes: atendimento 24 horas para agendamento do aluguel do campo *society*; sugestão de ideias e reclamações, realizada através das redes sociais (*Facebook*, *Instagram* e *Whatsapp*) e por ligação telefônica (números para contatos disponibilizados nas redes sociais e no banner presente no estabelecimento da empresa); buscar parcerias com outras empresas, no intuito de que os funcionários dessas empresas tornem-se clientes do empreendimento “Show de Bola”; cadastro de clientes no software Excel, com dados pessoais básicos e informações que ajudam a conhecê-los melhor, como, por exemplo, horário de preferência para jogar no campo, gostar de participar de campeonatos ou não, etc. Os agendamentos do aluguel do campo *society* também serão armazenados no software Excel e arquivados em uma conta no *Drive* (tecnologia de armazenamento na nuvem utilizada pelo *Google*), para que tanto o proprietário quanto o funcionário tenham o controle e gerenciem. Os contatos com os clientes serão feitos constantemente, a fim de informá-los sobre possíveis horários vagos do campo, campeonatos, informações de novos serviços, como escolinha de futebol, promoções, e também para que seja desenvolvido o diálogo entre a empresa e o cliente em diversos assuntos.

5.4.3 Análise da concorrência

A análise da concorrência foi realizada através de entrevistas feitas com as principais concorrentes da empresa, adotando-se o critério de que as mesmas estejam situadas dentro de um raio de 3 quilômetros do estabelecimento “Show de Bola”. As empresas entrevistadas foram as seguintes: Futebol & Cia, Camisa 10 do bairro Pereira Lobo, Camisa 10 do bairro 13 de Julho, e Complexo Desportivo Sesi. A partir dessa entrevista, pode-se analisar as seguintes características dos concorrentes: preço médio praticado R\$ 120,81; o gerenciamento do relacionamento com o cliente adotado pelo Camisa 10 dos bairros 13 de Julho e Pereira Lobo é feito

por um software (Excel) no qual são anotados os agendamentos dos horários dos jogos e armazenados na “nuvem”; o Complexo Desportivo Sesi também utiliza a agenda manual e o software Excel, mas não armazena na “nuvem”; já o Futebol & Cia utiliza apenas o agendamento manual; o tamanho médio do campo é de 1.114,50 m².

Em relação à execução da obra do campo *society*, o Camisa 10 dos bairros Pereira Lobo e 13 de Julho realizaram a obra de forma autônoma, pois o pai do proprietário do campo possui conhecimentos de construção civil; o Complexo Desportivo Sesi realizou a obra por intermédio da empresa Forbex; o Futebol & Cia não quis se pronunciar. A média da quantidade de funcionários é de duas pessoas. Em relação aos proprietários, o Complexo Desportivo Sesi caracterizou-se como serviço social autônomo. O Futebol & Cia e o Camisa 10 do bairro Pereira Lobo e 13 de Julho, cada um, possuem apenas um único proprietário. Os descontos para clientes mensalistas são de R\$ 50,00 a R\$ 120,00 no Camisa 10 do bairro 13 de Julho, de 15% no Camisa 10 do bairro Pereira Lobo, de R\$ 40,00 no Futebol & Cia. O Complexo Desportivo Sesi não concede descontos. Apenas o Complexo Desportivo Sesi não realiza divulgações em redes sociais.

Em relação a parcerias com outras empresas, o Camisa 10 do bairro 13 de Julho realiza eventos para diversas empresas, como, por exemplo, o Colégio Master. O Complexo Desportivo Sesi possui atualmente parceria com a empresa Sergipe Industrial. O Camisa 10 do bairro Pereira Lobo e o Futebol & Cia atualmente não possuem parcerias com outras empresas.

A média de jogadores das quatro empresas é de 82 jogadores por dia. O Complexo Desportivo Sesi não possui escolinha de futebol e não realiza campeonatos. O Futebol & Cia, Camisa 10 do bairro Pereira Lobo e Camisa 10 do bairro 13 de Julho possuem escolinha de futebol e realizam campeonatos.

5.4.4 Produto

Os serviços de aluguel de campo e os campeonatos de futebol *society* são os produtos que a princípio serão ofertados pela empresa “Show de bola”. O estabelecimento terá um horário de funcionamento fixo, mas com flexibilidade de horários que será ajustada por solicitação dos clientes, por exemplo, caso os clientes venham a solicitar o aluguel do campo *society* em um horário o qual a empresa costumeiramente se encontra com suas atividades indisponíveis, a mesma será projetada para ficar disponível naquele determinado horário, para satisfazer a necessidade do cliente.

O produto é ofertado tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas, buscando-se manter parcerias com as empresas, por intermédio de acordos contratuais para que as mesmas possam disponibilizar lazer para os seus funcionários. O serviço de aluguel do campo de futebol *society* é ofertado com horário mínimo de 30 minutos de aluguel, e a forma de pagamento pode ser realizada mensalmente para os clientes mensalistas (que alugam o campo em vários horários no decorrer do mês inteiro) ou após o término do jogo, para os clientes horistas (que jogam determinado tempo, mas não têm certeza se jogarão mais no decorrer do mês).

5.4.5 Preço

O preço médio praticado pelos concorrentes é de R\$ 120,81 por hora, que é considerado por 49,1% dos jogadores como um preço regular. A empresa “Show de Bola”, sendo coerente com a análise de investimento e adotando uma demanda inicial de 82 jogadores baseada na concorrência (estima-se um aumento dessa demanda devido à realização de campeonatos, o estabelecimento funcionar todos os dias e com horários flexíveis e também por possuir uma localização de preferência dos consumidores), terá o valor inicial praticado de R\$ 100,00. À medida que a demanda for aumentando, esse valor será reduzido, a fim de ganhar vantagens competitivas diante dos seus concorrentes.

5.4.6 Praça

A decisão da localização do empreendimento “Show de Bola” teve como embasamento o questionário aplicado aos jogadores de futebol *society*, objeto desta pesquisa, no qual 15,7% dos jogadores responderam que gostariam de praticar o futebol *society* no bairro Luzia, e 9,8% gostariam de praticar o futebol *society* no bairro Jardins, sendo esses dois bairros os mais escolhidos pelos jogadores. O bairro Luzia, por possuir uma barreira de entrada, que é a empresa concorrente “Futebol & CIA”, que já atua no mercado há mais de 5 anos e que já possui uma demanda de aproximadamente 80 jogadores por dia, demonstrou-se menos viável para a instalação do estabelecimento “Show de Bola”. O bairro Jardins, por ser o segundo local mais escolhido pelos jogadores e não possuir concorrentes, foi o escolhido para a localização do empreendimento “Show de Bola”. Menos de 50% dos jogadores de futebol *society* classificaram a localização das empresas concorrentes como boa.

5.4.7 Promoção

As ações destinadas à promoção da empresa “Show de bola”, a princípio, serão as seguintes:

- a) Exposição da marca e divulgação para contato por meio de banner localizado na empresa e redes sociais.
- b) Divulgação realizada pelas empresas parceiras aos seus funcionários.
- c) Realização de campeonatos nos quais os clientes usufruirão do campo *society* por um valor menor, ou seja, apenas pelo valor da inscrição do campeonato.
- d) A publicidade da empresa e de todos os aspectos que estão relacionados direta ou indiretamente com os seus serviços serão divulgados, a princípio, pelo perfil oficial da empresa no *Instagram* e no *Facebook*.
- e) O proprietário e o funcionário da empresa também serão responsáveis por enviar mensagens, por meio do aplicativo *whatsapp*, para comunicar aos clientes a respeito de valores promocionais.
- f) Descontos para clientes mensalistas.

5.5 PLANO FINANCEIRO

Este plano financeiro foi realizado através das seguintes informações:

- a) Orçamento de obra ofertado pela empresa RJ Construções e Empreendimentos LTDA.
- b) Média aritmética extraída dos preços dos sites de classificados e lojas.
- c) Receita baseada na demanda de 82 jogadores e de 6 jogos realizados por dia. Devido a 71,7 % dos jogadores responderem na pesquisa que costumam jogar futebol *society* com times contendo 6 jogadores, dividindo-se a demanda pela quantidade de jogadores nos times, ter-se-á aproximadamente 13 times, o que daria para realizar 6 jogos por dia.
- d) Coletes e bolas de futebol *society* são comprados uma vez por ano
- e) A taxa mínima de atratividade considerada foi de 6%, pois utilizou-se como referência valores aproximados da média da taxa de rendimento anual da poupança, que segundo o jornal EBC Agência Brasil, é o investimento mais tradicional e preferido pelos brasileiros.

5.5.1 Balanço patrimonial

Quadro 26 – Previsão do balanço patrimonial após 30 dias de funcionamento da empresa

ATIVO CIRCULANTE		PASSIVO CIRCULANTE	
Caixa	R\$ 18.000,00	Fornecedor RJ Construções e Empreendimentos LTDA	R\$ 288.326,65
-----		Fornecedor equipamentos de escritório	R\$ 1.486,89
		Fornecedor material <i>society</i>	R\$ 472,64
		Fornecedor container	R\$ 25.966,67
		Fornecedor material de propaganda	R\$ 733,54
		Energia a pagar	R\$ 155,20
		Salário funcionário	R\$ 937,00
		Impostos	R\$ 1.080,00
		Aluguel do terreno	R\$ 7.121,85
ATIVO NÃO CIRCULANTE		EXIGIVEL A LONGO PRAZO -----	
Campo <i>Society</i>	R\$ 288.326,65	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Container – 15m²	R\$ 25.966,67	Lucros acumulados	R\$ 8.705,95
Mesa para escritório	R\$ 228,96	-----	----- ---
Duas cadeiras para escritório	R\$ 373,26		
Notebook	R\$ 884,67		
Dois banners de propaganda (2mx3m)	R\$ 733,54		
Doze coletes de futebol	R\$ 325,44		
Duas bolas de futebol <i>society</i>	R\$ 147,20		
Total do ativo	R\$ 334.986,39	Total do passivo	\$ 334.986,39

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

5.5.2 Margem de contribuição

Considerando a unidade como sendo 1 hora de uso no campo de futebol *society*, tem-se a seguinte margem de contribuição unitária:

Quadro 27 - Margem de contribuição unitária da empresa “Show de Bola”

$\text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA} = \text{Preço unitário} - [\text{Custos} + \text{Despesas variáveis unitárias (energia e impostos)}].$ $\text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA} = \text{R\$ } 100,00 - \text{R\$ } 6,86$ $\text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA} = \text{R\$ } 93,14$
--

Fonte: Cálculo elaborado pelo autor conforme fórmula apresentada no tópico 3.5.2 desta pesquisa. (2017)

A margem de contribuição mensal ao realizar 6 jogos por dia, será de aproximadamente R\$ 16.764,80. (Cálculo: R\$ 93,14 x 6 x 30)

5.5.3 Capital de giro

A empresa Show de Bola não possui ativos circulantes operacionais (estoques, etc.), não necessitando assim de capital de giro.

Quadro 28 - Capital de giro da empresa

$$\text{NCG} = \text{R} + \text{E} + \text{OAC} - \text{F} - \text{OPC}$$

$$\text{NCG} = \text{ACO} - \text{PCO}$$

$$\text{NCG} = - \text{R\$ } 326.280,44$$

Fonte: Cálculo elaborado pelo autor conforme fórmula apresentada no tópico 3.5.3 desta pesquisa. (2017)

$\text{ACO} < \text{PCO}$, portanto não há necessidade de capital de giro.

5.5.4 Fluxo de caixa

A projeção do fluxo de caixa da empresa Show de Bola não considera a sazonalidade que pode ocorrer devido aos períodos de férias ou de clima com muita chuva no inverno, fatores estes que podem afetar a demanda.

Tabela 1 - Projeção do fluxo de caixa dos 12 primeiros meses da empresa

MÊS	JOGOS POR DIA	JOGOS POR MÊS	RECEITA	CUSTOS/DESPESAS (Impostos, Energia, Aluguel, Salário Funcionário)	RECEITA LÍQUIDA
1	6	180	R\$ 18.000,00	R\$ 9.294,05	R\$ 8.705,95
2	6	180	R\$ 18.000,00	R\$ 9.294,05	R\$ 8.705,95
3	6	180	R\$ 18.000,00	R\$ 9.294,05	R\$ 8.705,95
4	6	180	R\$ 18.000,00	R\$ 9.294,05	R\$ 8.705,95
5	6	180	R\$ 18.000,00	R\$ 9.294,05	R\$ 8.705,95
6	6	180	R\$ 18.000,00	R\$ 9.294,05	R\$ 8.705,95
7	6	180	R\$ 18.000,00	R\$ 9.294,05	R\$ 8.705,95
8	6	180	R\$ 18.000,00	R\$ 9.294,05	R\$ 8.705,95
9	6	180	R\$ 18.000,00	R\$ 9.294,05	R\$ 8.705,95
10	6	180	R\$ 18.000,00	R\$ 9.294,05	R\$ 8.705,95
11	6	180	R\$ 18.000,00	R\$ 9.294,05	R\$ 8.705,95
12	6	180	R\$ 18.000,00	R\$ 9.294,05 + (coletes e bola)	R\$ 8.233,31

Fonte: Cálculo elaborado pelo autor conforme fórmula apresentada no tópico 3.5.4 desta pesquisa. (2017)

5.5.5 Demonstração do Resultado do Exercício

Quadro 29 - Demonstração do Resultado do Exercício após um mês de funcionamento da empresa

RECEITA OPERACIONAL BRUTA Prestação de Serviços: R\$ 18.000,00 (-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA Impostos e Contribuições Incidentes – Simples Nacional Taxa = 6% R\$ 1.080,00 RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA R\$ 16.920,00 (-) CUSTOS DAS VENDAS Custo dos Serviços Prestados: R\$ 937,00 RESULTADO OPERACIONAL BRUTO R\$ 15.983,00 (-) DESPESAS OPERACIONAIS Despesas Administrativas: Energia: R\$ 155,20 Aluguel do terreno: R\$ 7.121, 85 RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO R\$ 8.705,95

Fonte: Cálculo elaborado pelo autor conforme fórmula apresentada no tópico 3.5.1 desta pesquisa. (2017)

5.5.6 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio foi elaborado com base nos custos e despesas fixas mensais, obtendo-se um valor de aproximadamente 87 horas por mês do aluguel do campo *society*, com esta quantidade de horas o estabelecimento consegue pagar todas as suas despesas e custos.

Quadro 30 - Ponto de equilíbrio econômico da empresa “Show de Bola”

<p>Ponto de Equilíbrio Econômico = Custos e Despesas Fixas / Índice da Margem de Contribuição unitária</p> <p>Ponto de Equilíbrio Econômico = R\$ 8.058,85 / R\$ 93,14</p> <p>Ponto de Equilíbrio Econômico \cong 87 Horas de aluguel do campo <i>society</i></p>
--

Fonte: Cálculo elaborado pelo autor conforme fórmula apresentada no tópico 3.5.5 desta pesquisa. (2017)

5.5.7 Análise de investimento

A taxa mínima de atratividade considerada foi de 6%, pois utilizou-se como referência valores aproximados da média da taxa de rendimento anual da poupança.

Quadro 31 - *Payback* simples

<p><i>Payback</i> simples = (Investimento total / Lucro anual)</p> <p><i>Payback</i> simples = (R\$ 324.108,24 / R\$ 103.998,76)</p> <p><i>Payback</i> simples = 3,12</p> <p>Aproximadamente 3 anos e 2 meses</p>

Fonte: Cálculo elaborado pelo autor conforme fórmula apresentada no tópico 3.5.9 desta pesquisa. (2017)

Tabela 2 - *Payback* descontado de aproximadamente 3 anos e 7 meses

Taxa Mínima de Atratividade de 6%					
INVESTIMENTO	R\$ -324.108,24				
PERÍODO/ANOS	0	1	2	3	4
LUCRO NOMINAL (FV)	-	R\$103.998,76	R\$ 103.998,76	R\$ 103.998,76	R\$ 103.998,76
VALOR PRESENTE (PV)	-	R\$98.112,04	R\$92.558,53	R\$87.319,36	R\$82.376,76
SALDO DO INVESTIMENTO	R\$ - 324.108,24	R\$ - 225.996,20	R\$ - 133.437,68	R\$ - 46.118,31	R\$36.258,45

Fonte: Cálculo elaborado pelo autor conforme fórmula apresentada no tópico 3.5.9 desta pesquisa. (2017)

Tabela 3- Valor presente líquido baseado na TIR

INVESTIMENTO = R\$ 324.108,24 Utilizando a TIR = 11% VPL = 0		
ANO	LUCRO	VALOR PRESENTE
0	-	-
1	R\$ 103.998,76	R\$ 93.870,87
2	R\$ 103.998,76	R\$ 84.729,28
3	R\$ 103.998,76	R\$ 76.477,94
4	R\$ 103.998,76	R\$ 69.030,16

Fonte: Cálculo elaborado pelo autor conforme fórmula apresentada no tópico 3.5.9 desta pesquisa. (2017)

O cálculo da TIR é feito por interpolação, ou seja, adota-se valores até conseguir chegar a um $VPL = 0$. Por isso é recomendado o uso de uma calculadora financeira ou um software que realiza cálculos, como por exemplo, o Excel.

A tabela 4 situada abaixo, demonstra como ficaria o VPL caso a taxa de desconto adotada fosse a Taxa Mínima de Atratividade.

Tabela 4 – Valor presente líquido baseado na TMA.

INVESTIMENTO = R\$ 324.108,24 Utilizando a TMA = 6% VPL = R\$ 34.860,06		
ANO	LUCRO	VALOR PRESENTE
0	-	-
1	R\$ 103.998,76	R\$ 98.112,04
2	R\$ 103.998,76	R\$ 92.262,35
3	R\$ 103.998,76	R\$ 86.900,59
4	R\$ 103.998,76	R\$ 81.850,42

Fonte: Cálculo elaborado pelo autor conforme fórmula apresentada no tópico 3.5.9 desta pesquisa. (2017)

Para facilitar o leitor no entendimento dos cálculos do VPL e o que este significa, adotaremos o seguinte raciocínio: ao utilizar a TIR como sendo a taxa de desconto, conseguimos descontar R\$ 324.108,24 (por isso o $VPL = 0$), e ao utilizar a TMA como sendo a taxa de desconto, conseguimos descontar R\$ 289.248,18. Ou seja, ao descontar com a TIR, o desconto é de R\$ 34.860,06 a mais que quando utilizado a TMA. Se adotarmos o processo inverso, ou

seja, ao invés de descontar o valor futuro para conseguir obter o valor presente, acrescentarmos juros no valor presente para conseguir este valor futuro, utilizando a TIR como sendo a taxa dos juros, teremos um valor futuro com R\$ 34.860,06 a mais do que quando utilizamos a TMA como sendo a taxa dos juros.

O retorno do investimento no decorrer de 4 anos é maior quando comparado com a poupança: o proprietário terá aproximadamente R\$ 34.860,06 a mais de retorno.

Quadro 32 - Lucratividade anual

Lucratividade anual = Lucro líquido / receita total (Bruta)
Lucratividade anual = R\$ 103.998,76 / R\$ 216.000,00
Lucratividade anual = 48,15%

Fonte: Cálculo elaborado pelo autor conforme fórmula apresentada no tópico 3.5.9 desta pesquisa (2017).

Quadro 33 - Rentabilidade anual

Rentabilidade anual = Resultado do fluxo de caixa anual / Investimento inicial
Rentabilidade = R\$ 103.998,76 / R\$ 324.108,24
Rentabilidade = 32%

Fonte Cálculo elaborado pelo autor conforme fórmula apresentada no tópico 3.5.9 desta pesquisa (2017).

6 CONCLUSÃO

A metodologia aplicada nesta pesquisa conseguiu retratar os elementos presentes no plano financeiro a partir do orçamento ofertado pela empresa que irá executar a obra, média de preços extraída de classificados e anúncios, possuindo maiores dificuldades na projeção dos impostos, devido à complexidade do assunto que é mais pertinente à área contábil; os demais dados foram coletados por meio de entrevistas, bibliografias e questionários, tanto qualitativos quanto quantitativos, os quais atenderam às expectativas para responder de forma positiva a problemática à qual se dispõe esta pesquisa.

O objetivo principal desta pesquisa foi mostrar a viabilidade mercadológica e econômico-financeira de uma empresa que presta serviços de aluguel de quadra de futebol *society*. Também se buscou nesta pesquisa responder aos objetivos específicos, os quais enfatizam a construção de um plano de negócios, as etapas do plano de negócios da empresa “Show de Bola” e o mercado de locação de quadras de futebol *society* na cidade de Aracaju/SE.

Os resultados da pesquisa foram satisfatórios, atendendo às expectativas dos seus respectivos objetivos, a partir dos seguintes principais resultados: 9,8% dos clientes gostariam de praticar o futebol *society* no bairro que será implementado a empresa “Show de Bola”; o preço do aluguel do campo *society* por hora, em comparação com a concorrência, é 17,22% mais barato; infraestrutura instaurada por uma empresa experiente e consolidada no mercado, localizada na cidade de Aracaju/SE; a taxa interna de retorno do negócio é de 11%, possuindo um custo de implementação de R\$ 324.108,24 e um baixo custo operacional devido à pouca quantidade de funcionários na empresa e à baixa quantidade de elementos necessários para o funcionamento do negócio, demonstrando ser um negócio viável e de rendimento maior do que a poupança.

A pesquisa a respeito da implementação da empresa “Show de bola” é um estudo que serve como instrumento de análise para os interessados nos assuntos pertinentes ao empreendedorismo e também para aqueles que desejam criar uma empresa no ramo esportivo. A importância desse ramo de negócios e da sua implementação na cidade de Aracaju/SE se deve ao fato de o mesmo atender às necessidades da população que está cada vez mais preocupada em manter hábitos saudáveis e também de proporcionar desenvolvimento econômico-social, levando em consideração que esse ramo de negócios faz parte do montante de aproximadamente 10 bilhões de reais que é gerado pelas atividades culturais, recreativas e esportivas no Brasil.

A escolha do projeto na cidade de Aracaju/SE é atraente por possuir jogadores assíduos nos campos de futebol *society*, com 43,4% dos mesmos frequentando as empresas do ramo pelo

menos uma vez na semana e por apresentar uma população com alto poder aquisitivo e aumento no índice de consumo.

Como sugestão para futuras pesquisas de plano de negócios, é interessante que o autor adote métodos e cálculos estatísticos que comprovam como sua amostra pode representar toda a sua população, também é interessante que o autor considere a sazonalidade da demanda e elabore métodos e cálculos para quantificar esta demanda, não apenas adotando como base a demanda da concorrência.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Josimar Ribeiro; MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. 1. Ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007. 478 p.

ARBUSTUS. **O negócio lucrativo de locação de campos esportivos**. Disponível em: <<http://arbustuspaisagismo.com.br/grama-sintetica-2/o-negocio-lucrativo-de-locacao-de-campos-esportivos/>> Consultado em: 14/04/2017

BATISTA, Paulo César de Sousa; CARDOSO, Sérgio César de Paula. **Capital de Risco para Pequenas e Médias Empresas Inovadoras** [online]. Disponível na internet via: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-C1740.pdf>>. Consultado em: 05/05/2017

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antônio. **Plano de negócios: Estratégia para Micro e Pequenas empresas**. 1. Ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2005. 365 p.

BOL. **Os 12 esportes mais populares do mundo**. Disponível em: <<https://noticias.bol.uol.com.br/bol-listas/os-12-esportes-mais-populares-do-mundo-sera-que-voce-conhece-o-segundo.htm>> Consultado em: 14/04/2017

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 214p.

CLICK SERGIPE. **Jornal Valor Econômico: Aracaju é a 1ª capital do Nordeste e a 3ª do país que mais reduziu despesas**. Disponível em: <<http://www.clicksergipe.com.br/cotidiano/6/30799/jornal-valor-economico-aracaju-e-a-1-capital-do-nordeste-e-a-3-do-pais-que-mais-reduziu-despesas.html>> Acesso em: 03 set. 2017.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL 7. Disponível em: <<http://www.cbf7.com.br/>> Consultado em: 08/07/2017

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE SOCCER SOCIETY. Disponível em: <<http://www.soccersociety.com.br/>> Consultado em: 08/07/2017

CONMEBOL. Confederação Sul-Americana de Futebol. **Futebol: uma boa maneira de cuidar da saúde**. Disponível em: <<http://www.conmebol.com/pt-br/content/futebol-uma-bomaneira-de-cuidar-da-saude>> Acesso em: 03/10/2017

CONTABILIZEI. **Tabela CNAE completa**. Disponível em: < <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/cnae/#tabela-cnae> > Acesso em: 30 set. 2017.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 440 p.

DINIZ, Marcos Paulo. **Empreendedorismo, uma nova visão: enfoque no perfil empreendedor**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/empreendedorismo-uma-nova-visao-enfoque-no-perfil-empreendedor/35960/>> Consultado em: 16/07/2017

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 301 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 232 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Descubra se sua ideia é uma oportunidade**. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/colunistas/jose-dornelas/2013/11/25/descubra-se-sua-ideia-e-uma-oportunidade.htm>> Consultado em: 16/07/2017

EBC AGÊNCIA BRASIL. **Poupança perde espaço, mas ainda é o investimento preferido dos brasileiros**. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2017-01/cader-neta-de-poupanca-segue-na-preferencia-nacional-mas-cai-em-relacao-2012>>. Acesso em: 03/10/2017

ENDEAVOR BRASIL. **Qual o melhor tipo de investimento para minha empresa?**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/qual-o-melhor-tipo-de-investimento-para-minha-empresa/>> Consultado em: 06/05/2017

ESTADÃO. **China desacelera e põe fim à bonança das commodities**. Disponível em: <<http://infograficos.estadao.com.br/economia/por-que-o-brasil-parou/commodities.php>> Acesso em: 03/10/2017

EXAME. **Qual a diferença entre investidor anjo, seed e venture capital?**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/qual-a-diferenca-entre-investidor-anjo-seed-e-venture-capital/>> Consultado em: 01/07/2017

FECOMÉRCIO-SE. Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Sergipe. **Consumidor sergipano inicia ano menos endividado que em 2016**. Disponível em: <<http://www.fecomercio-se.com.br/noticias/consumidor-sergipano-inicia-ano-menos-endividado-que-em-2016>> Acesso em: 15 set. 2017.

FEDERAÇÃO SERGIPANA DE FUTEBOL 7 SOCIETY. Disponível em: <<http://www.cbf7.com.br/federacao/FUT7SE>>

FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. 3. Ed. São Paulo: Thomson, 2006. 681 p.

FGV PROJETOS. Fundação Carlos Chagas Projetos. **Futebol e desenvolvimento econômico-social**. [online], nº 13, ano 5. Junho 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/6920/794.pdf?sequence=1>> Acesso em: 03/10/2017

G1SERGIPE. **Aracaju é a segunda capital com melhor renda do Nordeste**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/se/sergipe/noticia/2016/10/aracaju-e-segunda-capital-com-melhor-renda-do-nordeste.html>> Acesso em: 08 set. 2017.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil 2015**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/\\$File/7347.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/$File/7347.pdf)> Consultado em: 17/03/2017

GLOBOESPORTE. **Confiança em 2017.** Disponível em: <<http://app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/time/confianca/>> Acesso em: 22 set. 2017.

_____. **Governador visita novo Batistão e destaca:** “Um estádio revitalizado”. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/se/noticia/2015/02/governador-visita-novo-batistao-e-destaca-um-estadio-revitalizado.html>> Acesso em: 28 set. 2017.

GRUPO PLACAR. **A história do futebol society.** Disponível em: <<http://www.grupoplacar.com.br/artigos/historia-futebol-society>> Consultado em: 14/04/2017

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo.** 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 664 p.

HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecilia; RAMAL, Silvina Ana; SALIM, Cesar Simões. **Construindo Plano de negócios:** Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 338 p.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. **Plano anual de serviços 2014.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf> Consultado em: 14/04/2017

INFOMONEY. **Pensando em abrir um negócio? Veja como calcular lucratividade e rentabilidade.** Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/planodecarreira/ultnot/infomoney/2009/02/26/ult4229u2336.jhtm/>>. Consultado em: 06/05/2017

INSTITUTO INOVAÇÃO. **Guia prático para empresas nascentes.** Disponível em: www.incit.com.br/incit/Download.do?idArquivo=1706 Consultado em: 05/05/2017

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade Comercial.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2004. 353 p.

KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 766 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementações e controle. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora LTC S/A, 2000. 371 p.

KROLL, Mark J.; PARNELL, John; WRIGHT, Peter. **Administração Estratégica:** conceitos. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2007. 433 p.

LEITÃO, Pedro Henrique Alves. **Missão, visão e valores:** como fazer? [online]. Disponível na internet via: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/missao-visao-e-valores-como-fazer/82565/>>. Arquivo capturado em 17 de março de 2017

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial.** 8. Ed. São Paulo: Atlas, 1998. 514 p.

MARQUES, José Roberto. **Metas e objetivos:** diferenças e exemplos [online]. Disponível na internet via: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/metas-e-objetivos/metas-objetivos-diferencas-exemplos/>>. Consultado em: 21 de março de 2017

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Conheça os benefícios da prática regular de atividades físicas.** Disponível em: <<http://www.blog.saude.gov.br/index.php/34376-conheca-os-beneficios-da-pratica-regular-de-atividades-fisicas>> Consultado em: 14/04/2017

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **A prática de esporte no Brasil.** Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/diesporte/2.html>> Consultado em: 14/04/2017

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total:** uma abordagem simples e prática da gestão pela qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

OLIVEIRA, Altair. **Plano de Marketing.** 1. Ed. Vila Velha, ES: Copyright, 2008. 136 p.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. **CRM Series: Marketing 1to1.** 2. Ed. São Paulo: Makron Books, 2001. 76 p.

PORTAL DE CONTABILIDADE. **Demonstração do Resultado do Exercício.** Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/demonstracaodoresultado.htm>> Consultado em: 29/04/2017

PORTAL EDUCAÇÃO. **Índices de Rentabilidade.** Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/contabilidade/indices-de-rentabilidade/20009>>. Consultado em: 06/05/2017

PRATES, Wladimir Ribeiro. **Qual a diferença entre payback simples e descontado** [online]. Disponível em <<http://www.wrprates.com/qual-e-a-diferenca-entre-payback-simples-e-descontado/>>. Consultado em: 06/05/2017

PRATES, Wladimir Ribeiro. **O que é o VPL (Valor Presente Líquido)** [online]. Disponível em <<http://www.wrprates.com/o-que-e-vpl-valor-presente-liquido/>>. Consultado em: 06/05/2017

PRATES, Wladimir Ribeiro. **O que é TIR (Taxa Interna de Retorno)?** [online]. Disponível em <<http://www.wrprates.com/o-que-e-tir-taxa-interna-de-retorno/>>. Consultado em: 06/05/2017

PREFEITURA DE ARACAJU. **Prefeitura e MPE trabalham no combate à poluição sonora.** Disponível em: <<http://www.aracaju.se.gov.br/index.php?act=leitura&codigo=51521>> Acesso em: 10 set. 2017.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa:** a visão da tesouraria e da controladoria. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2012. 333 p.

SEBRAE. **Planejamento do Negócio:** como transformar ideias em realizações. 1. Ed. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004. 142 p.

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>> Consultado em: 17/03/2017

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Planejamento estratégico.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Orienta%C3%A7%C3%A3o_Planejamento%20estrat%C3%A9gico.pdf> Consultado em: 17/03/2017

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Organograma.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MT/orgograma_2016.pdf> Consultado em: 21/03/2017

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar um plano de negócios.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf> Consultado em: 21/03/2017

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Marketing de serviços: uma visão baseada nos 8 Ps.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/marketing-de-servicos-uma-visao-baseada-nos-8-ps,a799a442d2e5a410Vgn-VCM1000003b74010aRCRD>> Consultado em: 22/04/2017

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Planilha ajuda a fazer fluxo de caixa da sua empresa.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planilha-ajuda-a-fazer-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa,adf8d53342603410Vgn-VCM100000b272010aRCRD>. Consultado em: 30/04/2017

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como avaliar os riscos e a atratividade do seu negócio.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-avaliar-os-riscos-e-a-atratividade-do-seu-negocio,6093438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD#this>>. Consultado em: 04/05/2017

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Marketing de serviços: uma visão baseada nos 8 Ps.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/marketing-de-servicos-uma-visao-baseada-nos-8-ps,a799a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Consultado em: 07/05/2017

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Cálculo da lucratividade do seu negócio.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/calculo-da-lucratividade-do-seu-negocio,21a1ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Consultado em: 29/06/2017

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Defina o conceito e planeje o seu negócio.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/defina-o-conceito-e-planeje-o-seu-negocio,88aaf3221b385410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Consultado em: 10/07/2017

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Entenda o que é uma Eireli.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-uma-eireli,4fe2be300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 20 set. 2017.

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Aprenda a montar um plano de negócio.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/documento-ensina-a-montar-plano-de-negocio,7f0c26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 03/10/2017

SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre os lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultura, 1988. 169 p.

TREASY. Planejamento e Controladoria. **Ponto de equilíbrio** – o que é, como calcular sua importância na gestão. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/ponto-de-equilibrio-economico>> Acesso em: 01/05/2017

TREASY. Planejamento e Controladoria. **Custos x Despesas – Saiba a diferença.** Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/custos-x-despesas-saiba-a-diferenca>> Acesso em: 30/06/2017

UOL. **Convergência Digital.** Publicidade na internet supera TV em 2017. Disponível em: <<http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=site&infoid=41933&sid=4>> Acesso em: 23/04/2017

YNVESTIMENTOS. **Demonstração do Resultado do Exercício.** Disponível em: <<http://yn-vestimentos.com.br/2014/01/demonstracao-de-resultado-de-exercicio-dre/>> Acesso em: 29/04/2017

APÊNDICE

Pesquisa de Mercado: Society

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa que tem por objetivo identificar o comportamento de clientes e usuários de campos society em Aracaju/SE.

Estamos interessados em suas opiniões pessoais, de modo que não há respostas corretas ou incorretas.

As informações fornecidas terão sigilo e finalidade acadêmica, sendo utilizadas na elaboração de artigos na graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe – UFS.

Caso você tenha alguma dúvida, por favor, contate Marcos J. O. S. Filho pelo seguinte endereço eletrônico: marcosoliveiradosantos@hotmail.com

Assim, caso concorde e deseje contribuir com o estudo, prossiga a pesquisa e atente para os seguintes pontos:

- Leia cuidadosamente cada pergunta e responda da melhor maneira possível.
- Certifique-se de responder o questionário até o final.

***Obrigatório**

Idade

Sua resposta

Gênero

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Estado Civil

- ☐ Solteiro (a)
- ☐ Casado (a)
- ☐ Viúvo (a)
- ☐ Separado (a)

Qual o bairro onde você reside em Aracaju/SE?

Sua resposta

Quantas vezes você pratica o futebol society

- ☐ Uma vez na semana
- ☐ Mais de uma vez na semana
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Mais de uma vez por mês
- ☐ Outro: _____

Qual o bairro em que você costumeiramente pratica futebol society?

Sua resposta _____

Como você classifica o local em que você pratica futebol society em termos de infraestrutura?

Escolher ▼

Como você classifica o local em que você pratica futebol society em termos de preço?

Escolher ▼

Como você classifica o local em que você pratica futebol society em termos de tamanho/espço do campo?

Escolher ▼

Como você classifica o local em que você pratica futebol society em termos de localização?

Escolher ▼

Em qual bairro de Aracaju você gostaria de praticar o futebol society?

Pode citar bairros que já tenham campos society ou não.

Sua resposta

Você pratica o futebol society com quantos jogadores em campo?

- ☐ 1 goleiro e 2 jogadores em cada time
- ☐ 1 goleiro e 3 jogadores em cada time
- ☐ 1 goleiro e 4 jogadores em cada time
- ☐ 1 goleiro e 5 jogadores em cada time
- ☐ 1 goleiro e 6 jogadores em cada time

Quanto em média em reais, você costuma pagar para utilizar o campo society?

Sua resposta

Como você classificaria, por ordem de prioridade, o que deve ter em um empreendimento de campo de futebol society? *

	1° Lugar	2° lugar	3° lugar	4°Lugar
Infraestrutura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tamanho/espaco do campo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boa localização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENVIAR

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

ANEXOS



Construções e Empreendimentos LTDA

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A RJ CONSTRUÇÕES E EMPREENDIMENTOS LTDA, portadora do CNPJ nº 15.032.876/0001-97, é uma empresa fundada em Fevereiro de 2012, e tem como objetivo principal de prestar seus serviços nas áreas de execução de projetos e de obras da construção civil. Seus principais alicerces são a qualidade no acabamento e a atenção nos cumprimentos dos prazos estipulados.

Desde o início de suas atividades obteve um rápido crescimento e profusão, o que permitiu desenvolver uma estrutura sólida de confiança, com pessoal habilitado a realizar os diversos serviços que a empresa se propõe. Com sede em Av. Juscelino Kubitschek, 872 no Bairro Cidade Nova em Aracaju/SE. Empresa com profissionais especializados: Engenheiro Civil, Arquiteto, Técnicos em Eletrotécnica, de edificações e em projetos arquitetônicos e complementares: PLANTA BAIXA, CORTES, FACHADAS, SITUAÇÃO e LOCALIZAÇÃO, ELÉTRICAS, HIDROSANITÁRIOS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS CIVIS EM GERAL: ALVENARIA, ESTRUTURAS, HIDRÁULICA, ELÉTRICA, SPDA, GÁS, PINTURA e JARDINAGEM.

Nossa administração assume uma aposta na formação, inovação e no desenvolvimento de métodos que facilita os serviços que orientados para uma evolução e melhoria contínua, permitindo satisfazer às necessidades dos nossos clientes. A escolha de uma empresa como a RJ CONSTRUÇÕES E EMPREENDIMENTOS LTDA que abrange todas as áreas da especialidade, tem permitido aos nossos clientes melhorias e redução de custos na construção e manutenção de suas edificações.

Renison Bomfim dos Santos Junior
Sócio – Administrador
RJ CONSTRUÇÕES E EMPREENDIMENTOS
LTDA

Av. Juscelino Kubitschek (Antiga Av. Visconde de Maracaju), 872 – B. Cidade Nova – Aracaju/SE
CNPJ: 15.032.876/0001-97 – E-mail: rjconstrucoes_@hotmail.com – Site: www.rjconstrucoesse.com Tel: (79) 99902-6628



Construções e Empreendimentos LTDA

CARTA - PROPOSTA

AO

SR. MARCOS OLIVEIRA DOS SANTOS

REF: CONSTRUÇÃO DO CAMPO DE FUTEBOL SOCIETY, EM ARACAJU/SE.

Prezado Senhor,

A **RJ CONSTRUÇÕES E EMPREENDIMENTOS LTDA**, inscrita no CNPJ nº **15.032.876/0001-97**, representada por seu representante legal, infra-assinado, declara que pela presente submetemos à sua apreciação a nossa proposta relativa ao serviço em epígrafe, declarando que:

a) Executaremos as obras de **CONSTRUÇÃO DO CAMPO DE FUTEBOL SOCIETY, EM ARACAJU/SE** pelo preço global de **R\$ 288.326,65 (Duzentos e oitenta e oito mil, trezentos e vinte e seis reais e sessenta e cinco centavos)**, no prazo de **60 (Sessenta)** dias consecutivos, vinculado exclusivamente ao cronograma físico-financeiro, cujo prazo será contado a partir da data de emissão da ordem de serviços pelo CONTRATANTE. Ao tempo em que assumimos inteira responsabilidade por quaisquer erros ou omissões que venham a ser verificados na elaboração da proposta;

b) Manteremos válida a proposta pelo prazo de **30 (trinta)** dias consecutivos, contados da data de seu recebimento, podendo ser prorrogada caso haja interesse das partes;

c) Deverá ser pago em **03 (três)** parcelas no valor de **R\$ 96.108,88** (Noventa e seis mil, cento e oito reais e oitenta e oito centavos) cada parcela, sendo a primeira no ato da assinatura do contrato, a segunda parcela em 30 dias e a terceira e última parcela restante na entrega total dos serviços contratados;

d) Os preços apresentados seguem alinhados com a base de dados do programa ORSE – Orçamento de Obras de Sergipe, referência em preços para a construção civil nas obras públicas dentro do estado de Sergipe.

e) Utilizaremos os equipamentos e a equipe técnica e administrativa que forem necessários à perfeita execução das obras. Na execução dos serviços assumimos desde já a integral responsabilidade pela perfeita realização dos trabalhos;

f) Na execução dos serviços observaremos rigorosamente as qualificações desejadas, assumindo desde já a integral responsabilidade pela perfeita realização dos trabalhos, em conformidade com as normas técnicas;

g) Em todos os valores expressos acima, já estão inclusos todos os custos diretos e indiretos como despesas com transporte, alimentação, etc.

Aracaju/SE, 22 de Outubro de 2016.

Renison Bomfim dos Santos Junior
Sócio – Administrador

Av. Juscelino Kubitschek (Antiga Av. Visconde de Maracaju), 872 – B. Cidade Nova – Aracaju/SE
CNPJ: 15.032.876/0001-97 – E-mail: rjconstrucoes_@hotmail.com – Site: www.rjconstrucoes.com Tel: (79) 99902-6628



RJ CONSTRUÇÕES E EMPREENDIMENTOS LTDA
 AV. JUSCELINO KUBITSCHKE, 872 CIDADE NOVA
 ARACAJU-SE CNPJ : 15.032.876/0001-97

CONSTRUÇÃO DO CAMPO DE FUTEBOL SOCIETY, EM ARACAJU/SE

PLANILHA ORÇAMENTÁRIA DO EMPREENDIMENTO

Cod. Empreendimento: 00284

BDI: 23,54%

Ref : Maio/2017-1 Moeda : R\$

ITEM	DESCRIÇÃO	UN	QTD	PREÇO UNIT	VALOR TOTAL	(%)
01	CANTEIRO DE OBRAS				6.317,16	2,19
01.01	MOBILIZAÇÃO E DESMOBILIZAÇÃO				712,86	11,28
01.01.001	Transporte de máquinas e equipamentos por caminhão munck (min.=100km)	km	50,00	3,71	185,50	2,93
01.01.002	Veículo leve - pick up (97kw)	h	16,00	13,40	214,40	3,40
01.01.003	Motorista de veículo leve com encargos complementares	h	16,00	19,56	312,96	4,95
01.02	SERVIÇOS GERAIS				5.604,30	88,72
01.02.001	Barracão para Obras de Médio Porte Reaproveitamento 2 vezes	m2	18,00	186,09	3.349,62	53,03
01.02.002	Ligação Predial de Água em Mureta de Concreto, Provisória ou Definitiva, com Fornecimento de Material, inclusive Mureta e Hidrômetro, Rede DN 50mm	UN	1,00	424,47	424,47	6,72
01.02.003	Instalação provisória de energia elétrica, aerea, trifasica, em poste galvanizado, exclusive fornecimento do medidor	un	1,00	1.830,21	1.830,21	28,97
02	SERVIÇOS DE TERRAPLANAGEM				6.204,77	2,15
02.01	TERRAPLENAGEM				6.204,77	100,00
02.01.001	Serviço Preliminar				559,48	9,07
02.01.001.001	Limpeza mecanizada de terreno com remocao de camada vegetal, utilizando motoniveladora	m2	1.114,50	0,38	423,51	6,87
02.01.001.002	Carga e descarga mecanica de solo utilizando caminhao basculante 6,0m3/16t e pa carregadeira sobre pneus 128 hp, capacidade da caçamba 1,7 a 2,8 m3, peso operacional 11632 kg	m3	111,45	1,22	135,97	2,20
02.01.002	Corte / Aterro				5.645,29	90,93
02.01.002.001	Locação de serviços de terraplenagem de obras civis	m2	1.114,50	1,49	1.660,61	26,84
02.01.002.002	Escavacao e transporte de material de 1a cat dmt 50m com trator sobre esteiras 347 hp com lamina e escarificador	m3	55,75	0,89	49,62	0,80
02.01.002.003	Escavação e carga material jazida	m3	55,75	12,63	704,12	11,34
02.01.002.004	Material (solto) para aterro com areia fina na jazida	m3	111,45	6,21	692,10	11,16
02.01.002.005	Transporte com caminhão basculante de 10 m3, em via urbana pavimentada (unidade: tonxkm). af 04/2016	txkm	5.572,50	0,36	2.006,10	32,16
02.01.002.006	Espalhamento mecanizado (com motoniveladora 140 hp) material 1a. categoria	m2	1.114,50	0,17	189,47	3,11
02.01.002.007	Compactacao mecanica a 100% do proctor normal - pavimentacao urbana	m3	111,45	3,08	343,27	5,52
03	APLICAÇÃO DA GRAMA SINTÉTICA				124.119,64	43,05
03.01	EXECUÇÃO DE SERVIÇOS				124.119,64	100,00
03.01.001	Compactacao mecanica a 100% do proctor normal - pavimentacao urbana	m3	111,45	3,08	343,27	0,28
03.01.002	Fornecimento e instalação de grama sintética 42mm, alta durabilidade, cor verde, proteção raios UV e luz solar, incluso cola, type, areia tratada, borracha e mão de obra especializada	m2	1.114,50	111,06	123.776,37	99,72
04	SERVIÇOS DA ÁREA URBANIZADA				130.617,51	45,30

04.01	EXECUÇÃO DE SERVIÇOS					130.617,51	100,00
04.01.001	Pavimento					9.626,25	7,35
04.01.001.001	Piso em concreto simples despolado, fck = 15 MPa, e = 7 cm - Não inclui formas para juntas de concretagem	m2	133,54	34,01		4.541,70	3,45
04.01.001.002	Fornecimento/instalação lona plástica preta, para impermeabilização, espessura 150 micras.	m2	133,54	6,33		845,31	0,65
Renison Bomfim dos Santos Júnior		Página 1			rptPlanilhaOrçamentariaEmpreendimentoForm		



RJ CONSTRUÇÕES E EMPREENDIMENTOS LTDA
 AV. JUSCELINO KUBITSCHKE, 872 CIDADE NOVA
 ARACAJU-SE CNPJ : 15.032.876/0001-97

CONSTRUÇÃO DO CAMPO DE FUTEBOL SOCIETY, EM ARACAJU/SE

PLANILHA ORÇAMENTÁRIA DO EMPREENDIMENTO

Cod. Empreendimento: 00284

BDI: 23,54%

Ref : Maio/2017-1 Moeda : R\$

ITEM	DESCRIÇÃO	UN	QTD	PREÇO UNIT	VALOR TOTAL	(%)
04.01.001.003	Meio-fio de concreto simples, rejuntado com argamassa de cimento e areia no traço 1:3	m	153,54	27,61	4.239,24	3,25
04.01.002	Fechamento Lateral				90.813,46	69,53
04.01.002.001	Alambrado com tela de arame galvanizado fio 12 bwg, malha 2", revestido em pvc, fixada com tubos de aço galvanizado 2", formando quadros de 2.00 x 2.00 m, exceto mureta	m2	534,15	168,85	90.191,23	69,05
04.01.002.002	Portão de abrir, 2 folhas, com quadro em tubo galvanizado 2", com barra quadrada de 3/4" na vertical e esticador redondo de 3/4", inclusive fechadura e dobradiças	m2	4,20	148,15	622,23	0,48
04.01.003	Instalações Elétrica				23.362,37	17,90
04.01.003.001	Escavação manual de valas. af_03/2016	m3	24,32	64,07	1.558,18	1,19
04.01.003.002	Reaterro manual de valas ou áreas, compactado manualmente a 95% do pn, com compactador à percussão sapinho	m3	24,32	17,81	433,14	0,33
04.01.003.003	Eletroduto de pvc rígido roscável, diâm = 32mm (1")	m	188,00	12,44	2.338,72	1,79
04.01.003.004	Eletroduto de aço galvanizado eletrolítico dn 25mm (1?), tipo leve - fornecimento e instalação	m	3,00	28,49	85,47	0,07
04.01.003.005	Eletroduto de aço galvanizado eletrolítico dn 40mm (1 1/2?), tipo semi-pesado - fornecimento e instalação	m	2,00	46,82	93,64	0,07
04.01.003.006	Luva para eletroduto de pvc rígido roscável, diâm = 32mm (1")	un	36,00	2,56	92,16	0,07
04.01.003.007	Fornecimento e assentamento de curva 90 de ferro galvanizado de 1 1/2"	un	1,00	61,35	61,35	0,05
04.01.003.008	Curva para eletroduto de pvc rígido roscável, diâm = 32mm (1")	un	31,00	6,73	208,63	0,16
04.01.003.009	Fio rígido isolado em pvc 2,5mm2 (fio 12) - 450/750v / 70°C	m	286,00	4,83	1.381,38	1,06
04.01.003.010	Fio rígido isolado em pvc 4,0mm2 (fio 10) - 450/750v / 70°C	m	760,00	6,02	4.575,20	3,50
04.01.003.011	Cabo de cobre isolado EPR ou XLPE 6,0mm², 0,6/1kv / 90° C	M	24,00	9,02	216,48	0,17
04.01.003.012	Poste decorativo em tubo de aço zincado e pintado, com difusor em vidro leitoso brilhante, com 02 pétalas, da lustres projeto, ref. F-5125 ou	un	8,00	716,15	5.729,20	4,39

	similar, inclusive lâmpada PL 45w					
04.01.003.013	Disjuntor monopolar tipo din, corrente nominal de 16a - fornecimento e instalação. af 04/2016	un	2,00	11,63	23,26	0,02
04.01.003.014	Disjuntor tripolar tipo din, corrente nominal de 16a - fornecimento e instalação. af 04/2016	un	2,00	72,52	145,04	0,11
04.01.003.015	Disjuntor tripolar tipo din, corrente nominal de 32a - fornecimento e instalação. af 04/2016	un	1,00	78,32	78,32	0,06
04.01.003.016	Quadro de comando para iluminação externa	un	1,00	959,82	959,82	0,73
04.01.003.017	Quadro de medição trifásica (acima de 10 kva) com caixa em noril	un	1,00	351,63	351,63	0,27
04.01.003.018	Refletor para lâmpada de 150 a 500w	un	12,00	31,53	378,36	0,29
04.01.003.019	Lâmpada vapor metálico de 150 w	un	12,00	62,31	747,72	0,57
04.01.003.020	Reator para lâmpada vapor metálico de 150 w	Un	12,00	53,25	639,00	0,49
04.01.003.021	Fornecimento de cruzeta de concreto tipo "1" 1700mm	un	4,00	184,82	739,28	0,57
04.01.003.022	Cantoneira de aço "L" abas iguais - 2" x 2" x 3/16" (3,63 kg/m)	kg	17,42	7,94	138,31	0,11
04.01.003.023	Abraçadeira metálica tipo "D" de 2"	un	4,00	5,49	21,96	0,02
04.01.003.024	Tubo aço galvanizado c/costura 2" (50mm), p/condução fluidos, classe leve, e=3,00mm, 4,40kg/m, NBR-5580	m	12,00	60,37	724,44	0,55

Renison Bomfim dos Santos Júnior

Página 2

rptPlanilhaOrcamentariaEmpreendimentoForm

**RJ CONSTRUÇÕES E EMPREENDIMENTOS LTDA**

AV. JUSCELINO KUBITSCHKE, 872 CIDADE NOVA

ARACAJU-SE CNPJ : 15.032.876/0001-97

CONSTRUÇÃO DO CAMPO DE FUTEBOL SOCIETY, EM ARACAJU/SE

PLANILHA ORÇAMENTÁRIA DO EMPREENDIMENTO

Cod. Empreendimento: 00284

BDI: 23,54%

Ref : Maio/2017-1 Moeda : R\$

ITEM	DESCRIÇÃO	UN	QTD	PREÇO UNIT	VALOR TOTAL	(%)
04.01.003.025	Caixa de areia 60x60x60cm em alvenaria - com dispositivo de lacre execução	un	1,00	170,24	170,24	0,13
04.01.003.026	Caixa de passagem em alvenaria de tijolos maciços esp. = 0,12m, dim. int. = 0,30 x 0,30 x 0,40m	un	6,00	125,50	753,00	0,58
04.01.003.027	Caixa pré moldada em concreto c/tampa para aterramento (20x20x15)cm, padrão Energisa	un	12,00	24,99	299,88	0,23
04.01.003.028	Fornecimento de haste de aterramento 5/8"x3,00m com conector	un	12,00	34,88	418,56	0,32
04.01.004	Diversos				6.815,43	5,22
04.01.004.001	Conjunto com 03 lixeiras em fibra de vidro, com capacidade 20l cada, com tampa vai e vem	un	2,00	483,18	966,36	0,74
04.01.004.002	Trave para campo de futebol soquete, desmontável	par	1,00	2.349,14	2.349,14	1,80
04.01.004.003	Rede para trave de futebol de salão (Futsal)	par	1,00	263,57	263,57	0,20
04.01.004.004	Limpeza final da obra	m2	1.337,34	2,42	3.236,36	2,48
05	SERVIÇOS DE DRENAGEM				21.067,57	7,31

05.01	DRENAGEM				21.067,57	100,00
05.01.001	Locação de rede de drenagem	m	244,95	1,85	453,16	2,14
05.01.002	Escavação manual de valas. af_03/2016	m3	39,51	64,07	2.531,41	12,02
05.01.003	Reaterro manual de valas ou áreas, compactado manualmente a 95% do pn, com compactador à percussão sapinho	m3	20,59	17,81	366,71	1,74
05.01.004	Carga e descarga mecânica de solo utilizando caminhão basculante 6,0m3/16t e pa carregadeira sobre pneus 128 hp, capacidade da caçamba 1,7 a 2,8 m3, peso operacional 11632 kg	m3	18,93	1,22	23,09	0,11
05.01.005	Calha em concreto simples, em meia cana, diametro 200 mm	m	56,00	34,90	1.954,40	9,28
05.01.006	Tampa de concreto armado, dimensões: 0,60x0,80mx0,07m com furos	un	5,00	62,63	313,15	1,49
05.01.007	Tubo pvc corrugado rígido perfurado dn 150 para drenagem - fornecimento e instalacao	m	133,50	48,32	6.450,72	30,62
05.01.008	Tubo pvc, série r, água pluvial, dn 150 mm, fornecido e instalado em condutores verticais de águas pluviais. af 12/2014	m	56,72	52,16	2.958,52	14,04
05.01.009	Joelho 90 graus, pvc, serie r, água pluvial, dn 150 mm, junta elástica, fornecido e instalado em condutores verticais de águas pluviais. af 12/2014	un	17,00	111,78	1.900,26	9,02
05.01.010	Cap de pvc rígido c/ anéis p/ esgoto, diâm. =150mm	un	3,00	73,41	220,23	1,05
05.01.011	Execucao de dreno com manta geotextil 200 g/m2	m2	146,85	8,07	1.185,08	5,62
05.01.012	Camada drenante com brita num 2	m3	6,00	122,58	735,48	3,49
05.01.013	Caixa de areia 40x40x40cm em alvenaria - execução	un	2,00	86,92	173,84	0,83
05.01.014	Caixa de passagem 40x40x50 fundo brita com tampa	un	2,00	167,32	334,64	1,59
05.01.015	Caixa de passagem em alvenaria de tijolos maciços esp. = 0,12m, dim. int. = 0.40 x 0.40 x 0.60m, com grelha de ferro fundido	un	4,00	366,72	1.466,88	6,96
Importa o presente orçamento em :			VALOR TOTAL DO EMPREENDIMENTO =====>>			288.326,65
(duzentos e oitenta e oito mil, trezentos e vinte e seis reais e sessenta e cinco centavos)						

**RJ CONSTRUÇÕES E EMPREENDIMENTOS LTDA**

AV. JUSCELINO KUBITSCHKE, 872 CIDADE NOVA ARACAJU-SE CNPJ : 15.032.876/0001-97

RESUMO DO EMPREENDIMENTO**INFORMAÇÕES DO EMPREENDIMENTO**

Cod. Empreendimento: 00284

Desc Empreendimento: CONSTRUÇÃO DO CAMPO DE FUTEBOL SOCIETY, EM ARACAJU/SE

Prof. Resp.: Renison Bomfim dos Santos Júnior

Operador Resp: orse

Observação:

Prazo de Execução: 02 MESES
 Encargo.: CALCULADO 114,1700%
 B.D.I.: CALCULADO 23,5400%
 Referência: Maio/2017-1

COD	NOME E ENDEREÇO DA OBRA	QTD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL	PREÇO/M²	(%)
01	CANTEIRO DE OBRAS , ARACAJU-SE	1	6.317,16	6.317,16	0,00	2,19
02	SERVIÇOS DE TERRAPLANAGEM , ARACAJU-SE	1	6.204,77	6.204,77	0,00	2,15
03	APLICAÇÃO DA GRAMA SINTÉTICA , ARACAJU-SE	1	124.119,64	124.119,64	0,00	43,05
04	SERVIÇOS DA ÁREA URBANIZADA , ARACAJU-SE	1	130.617,51	130.617,51	0,00	45,30
05	SERVIÇOS DE DRENAGEM , ARACAJU-SE	1	21.067,57	21.067,57	0,00	7,31
Importa o presente empreendimento a quantia de : (duzentos e oitenta e oito mil, trezentos e vinte e seis reais e sessenta e cinco centavos)				VALOR TOTAL DO EMPREENDIMENTO =====>>		288.326,65